القيادة

دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي



الدكتور

حسين عبد الحميد أحمد رشوان

دكتوراه في علم الإجتماع

كبير مدرسي علم الإجتماع بدرجة مدير عام

أستاذ جامعة الإسكندرية . (سابقا)

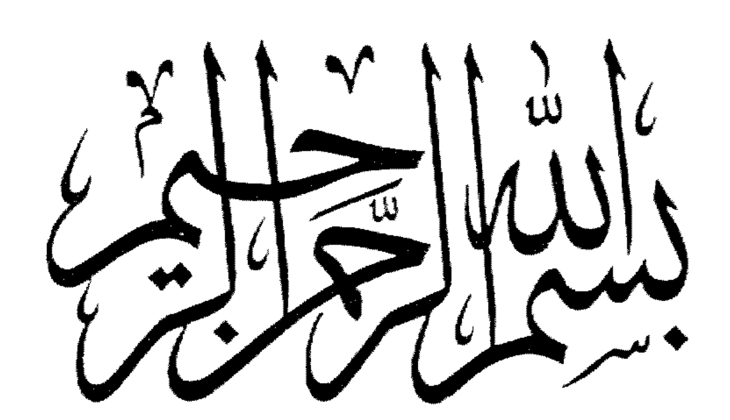
أستاذ زائر كلية الآداب - جامعة أسيوط



مؤسسة شباب الجامعة

40 ش د / مصطفى مشرفة





سلسلة كتب علم الإجتماع
الكتاب رقم (٧٢)

القيـــــادة

دراسة فى علم الإجتماع النفسي والإدارى والتنظيمى

الدكتور
حسين عبد الحميد أحمد رشوان
دكتوراه فى علم الإجتماع
كبير مدرسي علم الإجتماع بدرجة مدير عام
أستاذ جامعة الإسكندرية (سابقاً)
أستاذ زائر كلية الآداب - جامعة اسيوط

٢٠١٠

الناشر
مؤسسة شباب الجامعة
٤٠ ش د./مصطفي مشرفه
اسكندرية تليفاكس : ٤٨٣٩٤٩٦
Email:Shabab_Elgamaa@yahoo.Com

إهداء وشكر وتقدير وعتاب

كنت قد قررت الكف عن الكتابة فى الصحف بعد أن بلغت مقالاتى خمسون مقالة بعد الأربعمائة، ووجدت أن بعض رؤساء تحرير الصحف يعزفون عن نشر مقالاتى، ولكننى عدلت عن ذلك، إذ قررت أن أدون ما يعن لى من أفكار فى صفحات الإهداء والشكر والتقدير لمؤلفاتى علّها تكون عبرة للمسئولين على وجه الخصوص، ولعامة الناس على وجه العموم.

إهداء

أهدى هذا المؤلف للأخ العزيز الأستاذ الدكتور/ محمود عبد الحميد حسين – أستاذ علم الإجتماع وعميد كلية الآداب – جامعة دمياط.

وتحية تقدير وامتنان

للأخ الأستاذ الدكتور/ أحمد على جويلى – دكتوراه فى الآداب، فقد راجع معى هذه الصفحة.

وشكر وتقدير

لابنى مقدم/ هشام حسين عبد الحميد، فقد لبى مطلبى فى مراجعة الحديث النبوى الشريف الذى أوردته فى هذه الصفحة.

وشكر وتوجيه

للآنسة/ مروة والآنسة روضة، وهما رئيستان مشرفتان للتمريض فى مستشفى الطلبة جامعة الإسكندرية فقد اتسمتا بالتفانى فى العمل، والمثابرة، وجودة فى الأداء، ومراعاة الضمير، والقيم الأخلاقية.

غير أن أسلوب كل منهما فى التعامل مع مرؤسيها تختلف عن الأخرى، فواحدة منهن كلامها هادئ طيب، وصدق القول القائل بأن مشرفات التمريض هن ملائكة الرحمة. أما الأخرى فتتعامل مع المرضى بأسلوب طيب حلو، ولكنها قاسية فى تعاملها مع المرؤوسين. فهى ترشد وتوجه بصوت عالى، وبغطرسة، ونرفزة، حتى تضايق البعض من المشرفات، وصرن يردون عليها بطريقة جافة، وأسلوب ملىء بالتحدى. وقد أدى سلوك الأخيرة بى إلى الكتابة فى موضوع هذا الكتاب.

ومناشدة

إلى السيد الوزير اللواء/ عادل لبيب محافظ الإسكندرية الكف عن إقامة الأرصفة العالية التى أرهقت الكثيرين من كبار السن وأنا منهم وطرحتهم أرضاً على ظهورهم، وحملهم الناس، فهى تعوقهم فى اصعود أو الهبوط، أو اصنعوا منحدرات للصعود والهبوط.

وإذا كان لابد من صرف الأموال، فارصفوا بها الطرق والشوارع الداخلية، والتى أصبحت سيئة للغاية، والسير عليها مستحيلاً.

سمعت سيدة تقول عنك وتدعو عليك قائلة: حسبى الله فيك يا محافظ.. ونعم الوكيل.

وعتاب

للأخ الناشر، اللى فى بالى، فبعد أن خرجت من غرفة العناية المركزة، وما صاحبها من تبعات مالية بلغت قرابة الأربعة آلاف جنيه – مع أننى أتبع التأمين الصحى، حكيت له ما عانيته، فكان رده علىّ: ارحم نفسك. فقلت فى نفسى: إن قول الناشر هذا ما هو إلا قر وحسد. وعجباً أن ينطق

بهذه المقولة، وهو حاج، وقام بعدة عمرات، والإسلام يؤيد العلم. فعن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ، قال: «إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له» (رواه مسلم). أدعو لك يا عزيزى الناشر بالهداية، والإبتعاد عن الحسد.



المحتويات

الموضوع	الصفحة

مقدمة

تناول هذا الكتاب ظاهرة القيادة وطبيعتها وخصائصها وأساليبها. وهى ظاهرة اجتماعية واكبت الانسان منذ نشأة المجتمعات الانسانية الأولى، فاجتماع شخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة، ويكون الآخر أو الآخرون مقودين تابعين. وهى ظاهرة موجودة على مستوى الدولة، وكل المنظمات سواء كانت رسمية أم غير رسمية، وأياً كان حجمها. ولكن التفاوت هو اختلاف كل دولة عن الأخرى، وتفاوت بين المنظمات فيمن يمارس هذه الوظيفة.

وتبدو أهمية هذا الكتاب فى أنه يبرز كيفية قيادة العديد من الأفراد، لكل فرد بيئته، واحتياجاته، وقدرته، ومعتقداته، وأهدافه، ويجعلهم يتعاونون معاً فى نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة، ورضا أفرادها فى نفس الوقت.

ويستهدف هذا الكتاب تبيان أن القيادة لها تأثير على العلاقات الانسانية، فهى يمكن أن تساعد أو تعوق عملية نمو العلاقات الانسانية. وقد رأينا فى صفحة الاهداء والشكر والتقدير كيف أن احدى رئيسات مشرفات تمريض تتعامل مع مرؤوسيها بكلام هادئ طيب جميل حلو، بينما الأخرى ترشد وتوجه مرؤوسيها بصوت عالى، وبغطرسة، ونرفزة، حتى تضايق البعض منها، وصرن يردون عليها بطريقة جافة وأسلوب ملىء بالتحدى.

وقد طرق الكتاب النظريات والمداخل التى تفسر عملية القيادة، بادئاً بالعصر الإغريقى، فالمدخل الإسلامى، ثم فى العصور الوسطى، فنظريات العقد الاجتماعى، والاتجاه السيكولوجى، وعلاقات القوة والسلطة، وأشار الكتاب كذلك إلى نظرية السمات، ثم النظرية السلوكية، ثم النظرية الموقفية، ثم النظرية التفاعلية، ثم النظرية الوظيفية، ثم نظرية المسار والهدف.

واستخدم المؤلف المنهج التاريخى فقد تتبع التطور التاريخى لظهور

نظريات ومداخل تفسير القيادة. كما استخدم المنهج المقارن،فقارن بين هذه النظريات، وكذلك المنهج التحليلى. إذ صنف القيادة إلى القيادة الديموقراطية والدكتاتورية والاستشارية والحرة أو الفوضوية، والقيادة العسكرية، والقيادة الأبوية، والقيادة النسائية، وهناك تقسيم يستند إلى القيادة التى تهتم بالأفراد، والقيادة التى تهتم بالإنتاج، وهناك القيادة الموروثة والقيادة المكتسبة.. وهناك من قسمها إلى القائد التقليدى والقائد الميسر، ومن العلماء من قسمها إلى أربعة أنواع، هى: القيادة الانسانية، والقيادة المشتركة، والقيادة الموجهة، والقيادة المهتمة بالإنجاز والعمل.

واستعان المؤلف بعدد خمسة وثلاثين مرجعاً بعد المائة، منها ستة وثمانون مرجعاً باللغة العربية كان أبرزها كتاب د. أحمد ماهر. السلوك التنظيمى – مدخل بناء المهارات. كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٥، وحكمان قضائيان وثلاثة مجلات وجرائد وأربعة مراجع أجنبية (مترجمة)، كان أبرزها كتاب أ. براون. علم النفس الاجتماعى. ترجمة السيد محمد خيرى وآخرين. القاهرة، دار المعارف، ١٩٦٨، وأربعون مرجعاً باللغة الأجنبية كان أبرزها: B. Bess, Leadership. Psychology and Organization Behavior, N. Y. Harper and Brother, 1960.

وينقسم الكتاب إلى ثلاثة أبواب، تشمل أربعة عشر فصلاً، يتناول الباب الأول مفاهيم القيادة ونظرياتها. وعنون **الفصل الأول بعنوان «ما القيادة؟»** ومنه تبين أن ظاهرة القيادة واكبت الانسان منذ نشأة المجتمعات الانسانية الأولى، وعرفتها المجتمعات أثناء مراحل تطورها، وهى تتأثر بظروف المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية. وعلى ذلك فهى ظاهرة اجتماعية. وهى كذلك عملية تربوية، وهى مفتاح الإدارة الرشيد. وهى ظاهرة معقدة. وهى ذات تأثير على العلاقات الانسانية.

وقد تعددت الآراء وتباينت حول تعريفات القيادة. فمن العلماء من

حددها بالمكانة، ومنهم من حددها بالوظيفة، ومنهم من ركز على عملية التأثير – وعرفها علماء النفس التحليلى فى ضوء طبيعة العلاقات الانفعالية بين القائد والأتباع. وتتمثل فى شخص له نفوذ قوى على الأتباع، وهى قدرة يستأثر بها المدير على مرؤوسيه. وهى تعبير عن السلطة.

وتناول **الفصل الثاني «نظريات ومداخل القيادة»** ففى العصر الإغريقى ظهر ثراسيما خوس وفى رأيه أن العدالة هى مصلحة الأقوى. أما العدالة عند أفلاطون فهى الخير الأسمى للدولة ولأفرادها، وذلك من أجل مصلحة الدولة – أناس بيدهم القوة، وهم الطبقة الحاكمة، والذين هم من الفلاسفة. وشكل الحكم عند أرسطو شكل عملى متوسط ينبع من الجمع بين العناصر الصالحة فى الديموقراطية والأوليجاركية معاً، أساسها الطبقة الوسطى.

وفى الإسلام علمنا رسول الله ﷺ مبدأ القيادة من خلال الخدمة. وأكدت السنة المحمدية معانى العفو والاستغفار، والشورى، والعدل. والبيعة فى الإسلام هى عقد بين الحاكم والشعب بغية تحقيق مصالح أفراد المجتمع. ووضع الاسلام مبدأ تلازم السلطة والمسئولية، وأرسى قواعد الطاعة. ودرس مفكرو الإسلام موضوع القيادة، وتمثل ذلك فى الفارابى، وعبد الرحمن بن خلدون.

وفى العصور الوسطى ظهر القديس توماس الاكوينى ورأى وجوب وجود سلطة عليا توجه المجتمع نحو الصالح العام، وهى تصدر عن الله، وهو يكلها إلى الشعب.

ثم ظهرت نظريات العقد الاجتماعى، وفى رأى توماس هوبز أن مرحلة الطبيعة كانت مرحلة لا تطاق مرحلة حرب جميع الناس ضد جميع الناس، فأبرم الناس عقداً، وسلموا بموجبه طواعية كافة حقوقهم الطبيعية إلى شخص منهم يحكمهم ويكون لهم رئيساً، ومن هنا نشأت فكرة الدولة أو المجتمع. وهذا الشخص الذى اختاروه لم يكن طرفاً فى العقد، وبالتالى يمارس السلطة على الأفراد بواسطة القوة العسكرية.

ويختلف جون لوك عن هوبز فى أن حالة الطبيعة كان يسودها الحرية والمساواة واحترام الفرد لمصالح الآخرين، إلا أنه كان ينقصها القوانين والقضاة والسلطة. فصنع الناس العقد الاجتماعى، وهو عقد طرفاه الشعب من جهة، والحكومة أو الملك من جهة أخرى. وعلى ذلك إذا أخل أى طرف بهذا العقد، يعتبر لاغياً، بما ينجم عنه أن الملك وجب عزله.

وفى رأى جان جاك روسو أن حالة الطبيعة يسودها الخير والسعادة والفضيلة والمساواة، فالطفل خير بطبعه والشر يأتيه من قبل المجتمع. والعقد الاجتماعى – عنده – ينهى عهد الفطرة، ويعمل على انشاء الدولة. وهذا الحاكم ليس انسان، ولكنه إرادة عامة مجردة، لأنها المجتمع كله.

وتمثل الاتجاه السيكلوجى فى فلفريدو باريتو. واتجاه علاقات القوة فى ماكس ڤيبر وروبرت ماكيڤر.

وألقى **الفصل الثالث** الضوء على **نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم** وتنظر نظرية السمات إلى الخصائص الشخصية باعتبارها سمة يتميز بها القادة، وتعتبر أن القائد يولد ولا يصنع. هكذا كان رئيس العشيرة ورئيس القبيلة فى المجتمعات البدائية. كذلك فإن الملك والأمير الاقطاعى والرأسمالى ورثوا صفات القيادة عن أسلافهم. وتتمثل هذه الخصائص فى التباين الجسمى والمظهر الشخصى، والصحة الجيدة، والمنظر الممتاز، والطول والقوام، والتناسق، والذكاء، والدهاء، ....

وتذهب نظرية الرجل العظيم إلى أن القادة محصورون فى عدد محدود من العائلات، وهم يسهمون فى تحديد شخصية المجتمع، وفى تغيير التاريخ جوهرياً، وأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة. وترى هذه النظرية أن القيادة صفة للفرد، فأفراد معينون يتمتعون بمظهر وسمات الشخصية والذكاء الذى يؤدى تلقائياً إلى القيادة.

وناقش **الفصل الرابع النظرية السلوكية والنظرية الموقفية والنظرية التفاعلية، والنظرية الوظيفية**. وتذهب النظرية السلوكية إلى أن السلوك الذى يقوم به الشخص القائد إنما يعبر عن تأثيره فى أعضاء جماعته أكبر من تأثير أى شخص آخر. فهو يستطيع أن ينقل جماعة من حالة اجتماعية إلى حالة اجتماعية أخرى من خلال إصداره للأوامر التى تحكم سلوك أعضائها.

وترى نظرية المواقف أن ظهور القائد وتصرفاته تأتى نتيجة الموقف الاجتماعى والظروف الاجتماعية. وبالتالى فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير على مواصفات القائد. وهكذا فإن القيادة موقفية وتتغير من موقف لآخر.

وترتكز النظرية التفاعلية على عمليتى التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية فى القيادة. ويحدث التفاعل بين ثلاث عوامل، هى: الشخصية، والجماعة، والموقف. وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط بين نظرية السمات، والنظرية الموقفية. ويبدو فى هذه النظرية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه. وهكذا فإن القائد يجب أن يكون عضواً فى الجماعة ويشاركها فى مشكلاتها ومعاييرها وآمالها وأهدافها، وإشباع حاجاتهم.

وتدرس النظرية الوظيفية تشابك الظواهر التى تبدو منعزلة بعضها عن بعض. وتعد النظم الاجتماعية فى ضوء الاتجاه الوظيفى مثل الكائنات الحية لها حاجات: الاستمرار فى الوجود، والتكيف مع البيئة. ويوجد بين أجزائها نمطاً من الاتصال المتبادل.

وطرق **الباب الثاني الظاهرة القيادية وتناول الفصل الخامس خصائص القيادة**، ودراستها، وأهميتها، وطبيعتها، وأساليبها. فالقيادة تختلف من حيث نوعيتها، وهى متعددة الأدوار، ويؤثر فيها عنصر التعاون، وهى توجد فى

هيكل نظامى مميز. وينبغى دراستها من خلال المدخل التفاعلى، حيث يتكامل مدخل الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية.

وتبدو أهمية القيادة فى عملها على نشر روح الأخاء والانسجام وتماسك أعضاء الجماعة. ومساعدتهم على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل عى تحديدها ووضع الأولويات. ومساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف، وتوجيه تفاعل الجماعات لايجاد علاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات، والعمل على حماية الجماعات التى يتكون منها المجتمع وإزالة أى خوف يسيطر على أعضائها، ومساعدتهم على النمو كأعضاء.

ولكى نعرف شيئاً عن طبيعة القيادة، فإن هذا يتطلب الإلمام بالحالات الاجتماعية. وتستند نظرية القيادة إلى نظرية التنظيم الاجتماعى، وهى تتضمن المشاكل التى تنشأ داخل هذه التنظيمات.

أما أساليب القيادة فيقصد بها الأسلوب أو الوسائل أو الطرق المستخدمة التى تعمل على تحقيق الأغراض والأهداف التنظيمية. وتختلف هذه الطرق حسب البناءات التنظيمية وطبيعة عملها ونوعية أفرادها.

وعرض **الفصل السادس تصنيف القيادة**.. وقد تعددت هذه التعريفات، فصنفها البعض طبقاً لطريقة اختيارهم، فمنهم القادة الذين يعينون من قبل السلطة التنفيذية العليا، وآخرون يتم اختيارهم من صفوف الجماعة، وهناك قادة محافظون، وحساسون، وذوو اتجاهات شخصية، وآخرون ذوو اتجاهات موضوعية. وهناك تصنيف يقوم على نوعية علاقتهم بالأفراد الذين يقودونهم، وهم ينقسمون إلى قادة ذوى ميول تحكمية، وآخرين ذوى اتجاهات إنسانية.

ومن العلماء من قسم القيادة إلى قائد يركز كل السلطات فى يده، أو لا يركز كل السلطات فى يده، وإنما يتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته فى مهامه.

وصنف البعض القيادة إلى: قيادة ديموقراطية، وقيادة دكتاتورية، وقيادة فوضوية، وقيادة عسكرية، وقيادة أبوية، وقيادة نسائية.

وشرح **الفصل السابع العلاقة بين القيادة والحرب النفسية**. وهذه الأخيرة هى الاستخدام المخطط من جانب أفراد وجماعات أو دولة أو مجموعة من الدول فى وقت السلم أو الحرب، وغيرها من الإجراءات الإعلامية الموجهة إلى جماعات عدائية أو محايدة أو صديقة للتأثير على آرائها وعواطفها ومواقفها وسلوكية بطريقة تعين على تحقيق سياسة وأهداف الدولة، أو الدولة المستخدمة.

وتهدف الحرب النفسية إلى إحداث الفرقة بين صفوف العدو وزعزعة إيمانه بمبادئه ومعتقداته وأفكاره وخفض قدرة العدو القتالية بإضعاف روحه المعنوية، والتشكيك فى قدرة العدو على تحقيق النصر فى حالة نشوب القتال، وتسعى الحرب النفسية نحو كسب العدو فكرياً، ودعم المكاسب فيما احتل من أرض العدو. وهى تعتمد فى ذلك على رجل الدعاية. وهى قد تكون هجومية أو دفاعية أو هجومية ودفاعية. وهى حرب شاملة، وغسيل المخ هو أحد وسائلها، والنكتة من أساليبها.

وتناول **الفصل الثامن عجز القيادة ومشكلات القيادة في مصر**. فقد تفشل القيادة فى تحديد أهدافها. وغالباً ما يفشل القادة فى بناء قيم وقدرة مميزة فى التنظيم بدقة تظهر تقصير القيادة، فتخلط بين الإنجاز التنظيمى وبين النجاح الهيكلى الاجتماعى.

وتتلخص مشكلات القيادة فى مصر فى قيادة الأقدمية. واستمرار القيادة حتى سن الإحالة إلى التقاعد وسحب القائد الكثير من اختصاصاته، وتعدد القادة وتضارب اختصاصاتهم، وعدم وجود العمل الذى يملأ وقت القادة، وعدم التنمية المستمرة للقائد، وإمكانيات القائد المحدودة فى الإثابة والعقاب،

ونقص المهارات السلوكية والانسانية لدى القادة، وقضاء القائد والمدير معظم وقت العمل فى أعمال لا تتصل اتصالاً مباشراً بالقيادة، ونقص دخل القائد فى الحكومة والقطاع العام.

وألقى **الباب الثالث على التعريف بالقائد**، ودوره وصنع واتخاذ القرار، وختيار القادة وتدريبهم، ثم الاتباع، وبيئة العمل، وخصائص التنظيم وختم الكتاب والباب الثالث بالتمييز بين مصطلحات القيادة، والقائد، والمدير، والنفوذ و الزعامة والرئاسة.

وحمل **الفصل التاسع** عنوان «**القادة**».. **من هو القائد؟ والقائد الكفء**. فالقائد هو الشخص الذى يمثل مرتبة فى المجموعات، ويستطيع أن يحقق تغييراً فى شخصية الجماعة ويغير من مستوى أدائها، ونتوقع منه تأدية عمله بأسلوب لا يستطيع غيره أن يقوم به.

وعرض الفصل خصائص القائد الكفء. فالقائد الناجح هو الذى يستطيع أن يحرك الناس فى الاتجاه الذى يحقق مصالحهم، وهو الذى يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، ويتمتع بمظهر مناسب، وقوة الشخصية، واللياقة البدنية، والقدرة العقلية العالية. ويتوفر لديه قدراً من الخبرة والمهارة الإدارية والتنظيمية، والمهارات الفنية العالية، وقدرة على التفاعل الاجتماعى، والتوافق النفسى والاجتماعى، وأن يكون ديموقراطياً، ولديه قدرة على اتخاذ القرارات، وأن يتوفر لديه المبادأة والابتكار والمثابرة والطموح، وأن يكون قادراً على صياغة الرؤى للمستقبل، ويتمتع بالحماس، ولديه مهارة فى الاتصال وتوصيل المعلومات، وقدرة على التخطيط، وأن يتسم بالحكمة، والتواضع، والروح المرحة، والعدل، وقدرة على التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع، وأن يتمتع بالولاء، والقدرة على تشغيل الآخرين، وأن يكون واسع الثقافة، وقادر على التخاطب والتفاهم، وأن يكون متمسكاً بالقيم الدينية، وإنكار الذات، واللباقة، والحسم والعزم.

وناقش **الفصل العاشر «دور القائد»**. ويعبر الدور عن مجموعة السلوكيات التى يتوقع من الفرد الذى يشغل وظيفة معينة تأديتها. ويتحدد دور القائد فى مشاركة الأفراد، وإعدادهم بالمواد اللازمة، وأنه مستعد لاعطاء المعلومات إذا لزم الأمر. فالأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية يتولون مجموعة من الواجبات لتوجيه الآخرين، وتنسيق أعمالهم. فهم يجيدون أهداف الجماعة، ويضبطون الصراع.

ويقوم القائد بمجموعة من الوظائف، هى: التخطيط، والتنسيق، والإشراف، والتوجيه، والرقابة، وتقبل المسئولية، وتفويض السلطة.

وطرق **الفصل الحادي عشر «صنع واتخاذ القرارات»**. ويعرف القرار بأنه البت النهائى والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية. والقرار حصيلة تفاعل أعضاء الجماعة أو التنظيم بعضهم ببعض. وقد يصدر القرار من فرد معين، وقد يكون القرار جماعياً. ويختلف القرار عن اللاقرار. فاللاقرار لا ينطوى على المفاضلة بين البدائل، بينما يعكس القرار المفاضلة.

ويختلف صنع القرار عن اتخاذ القرار. فالثانى يعد خطوة من خطوات الأول. وصنع القرار هو عملية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل، هى: نفسية واجتماعية وسياسية واقتصادية، وتتضمن عناصر، هى: القيمة الحقيقية، والظروف غير المحددة.

وتتم عملية صنع القرار فى خطوات، هى: الملاحظة، والاعتراف الرسمى، والتفسير والتشخيص، تعريف المشكلة، تحديد الأهداف، تحليل المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، واختيار البديل، التنفيذ، والمراقبة. وتناول الفصل كذلك تصنيف القرارات.

وتناول **الفصل الثاني عشر «اختيار القادة وتدريبهم»**، إذ تقوم الطرق

التقليدية فى اختيار القادة على أساس منهج السمات، ويقوم بالتقدير قضاة من الرؤساء فى المؤسسة، أو يتم اختيارهم عن طريق تطبيق اختبارات، أو إجراء مقابلات. ويلجأ البعض إلى طريقة الاختبارات الموقفية.

ومن حيث تدريب القادة نقول أن المقولة القديمة التى تقول: «أن القادة يولدون ولا يصعنون» قد بطلت، واستبدلت بنظرية حديثة مؤداها: أن القيادة يمكن تعلمها وتعليمها، وأن القائد يصنع أكثر مما يولد. فالصفات الحسنة تتحقق من خلال التدريب اللازم للقيادة. ويتحقق ذلك من خلال طرق التدريب، وهى: الملاحظة والخبرة الشخصية العارضة، والطرق الشكلية لنقل المعلومات وتعليم المهارات.

وألقى الفصل الثالث عشر الضوء على: **الأتباع وخصائص بيئة العمل وخصائص التنظيم**، حيث يرتبط ظهور القائد بظهور الأتباع، وهم المرؤوسون الذين يعتبرون فى مراكز تابعة له. وهم أعضاء غير متجانسين. ومن ثم تبدو الفروق الفردية. وهذه الأخيرة تلعب دوراً فى تحديد درجة نضوج الجماعة وتطورها، حيث يتم عرض الآراء والأفكار المختلفة دون حرج، والنزول على رغبة الجماعة. هذا ولا يمنع هذا اللاتجانس من تكوين الجماعة وتماسكها. ويتميز أعضاء الجماعة بعناصر وخصائص مشتركة تبدو فى الآتى: التعليم، السن، وحجم الجماعة، وخصائص الشخصية، الثقة فى القائد، القدرة، الخضوع والطاعة، وحدة الأهداف العامة للجماعة، مركز التحكم، الحاجات والدوافع، خصائص الجماعة، التعاون.

أما خصائص بيئة العمل فتبدو فى مهام المرؤوسين، ووضوح الهدف، جماعة العمل، وروتينية العمل، ومستوى المهارة، العوامل التنظيمية، وخصائص التنظيم، وتوافر المعلومات.

وتعد خاصية التصميم المتعمد لتحقيق هدف معين من أهم الخصائص

التى تميز التنظيم عن غيره من المجموعات أو المجتمعات. وعليه يعتبر التنظيم أداة بشرية. تم صنعها وإيجادها من أجل تحقيق غرض محدد. ويعد التنظيم كوحدة اجتماعية كياناً مميزاً عن التنظيمات الاجتماعية، مثل: الأسرة العاملة، القبيلة أو الطبقة.

كذلك فإن الخصائص المتعلقة بالتنظيم، مثل: التخصص وتقسيم العمل ووجود نظام للتنسيق والرقابة على أعضائه تلعب دوراً هاماً. فقد ساعدت خاصية التخصص وتقسيم العمل إلى زيادة الإنتاج، وأدى ذلك إلى زيادة الحاجة إلى التنسيق والرقابة.

وفرق **الفصل الرابع عشر** بين **مفهوم القيادة - القائد - المدير - النفوذ - الزعامة - الرئاسة**. فالقيادة تنبع من أعضاء الجماعة، وهى العملية التى يتم فيها الجانب الديناميكى، حيث تأتى موجهة نحو الحصول على الهدف. وهى احدى وظائف المدير. أما لفظ القائد فيشير إلى مركز داخل بناء الجماعة، كذلك يختلف مفهوم القيادة عن الإدارة، فالنظم والوسائل الإدارية تتغير بزيادة درجة الضغوط التى تفرض على المنظمة، بينما عامل القيادة ثابت، وهناك العديد من القادة الذين يتمتعون بصفات القيادة الفعالة، ولكن تنقصهم القدرة اللازمة لتوجيه تلك القيادة ترجمة واقعية موضوعية، فيفشلون. كما قد نجد أحد المديرين غير قادر على الاضطلاع بدوره القيادى.

ويختلف مفهوم القيادة عن مفهوم أصحاب النفوذ، فأصحاب النفوذ يهتمون بتحقيق مصالحهم الخاصة فقط، بينما يقدم القادة أنفسهم لتلبية احتياجات وطلبات المرؤوسين. أما مفهوم السلطة فهو قوة قانونية شرعية. وتختلف طبيعة القيادة عن الإشراف، فالمشرف شخص له مكانة رسمية، ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم، ويعمل عى توجيه نشاط الجماعة التى يشرف عليها. وتختلف طبيعة القيادة عن الإشراف، كما تختلف القيادة عن

المكانة من حيث أن الأخيرة هى الوضع الذى يستغله الفرد بصرف النظر عن شخصيته. كما تختلف القيادة عن الهيبة، فالهيبة مكانة لاحقة.

ويختلف مفهوم القائد عن مفهوم الزعيم. ولكن ليس كل رئيس دولة زعيماً. أما الزعيم فهو رئيس دولة. والزعامة هى السلطة الملهمة.

ويختلف مفهوم القيادة عن الرئاسة. فالقيادة تنبع من داخل الجماعة، ويختار الأتباع القائد اختياراً حراً. أما الرئاسة فيتم فيها التعيين. وتشير القيادة إلى القدرات الشخصية للقائد، أما الرئاسة فتقوم على نظام معين. والقائد لا يحدد أهداف الجماعة، بل هذه الأخيرة هى التى تحدد أهدافها. وتقوم القيادة على قدرة صاحبها على التأثير. وهذا أمر قد لا يتوفر لدى صاحب الوظيفة.



الباب الأول

مفاهيم القيادة ونظرياتها

الفصل الأول

مـا الـقيـــــادة؟

تمهيد:

القيادة ظاهرة واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى، وعرفها منذ بدء الخليقة.

لاشك أن الوجود الإنسانى المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة، ويكون الآخر أو الآخرين مقودين تابعين. ولقد قرّر رسول الله ﷺ هذا المبدأ حين قرر وجود قادة للجماعة حتى ولو كانت صغيرة جداً. فقال عليه الصلاة والسلام: «إذا خرج ثلاثة فى سفر فيؤمروا أحدهم»[١].

والقيادة ظاهرة عرفتها المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل إن وجودها فى حد ذاته سبباً أساسياً لتطور هذه المجتمعات فكل أشكال المجتمعات الإنسانية عرفت القيادة، إذ لابد لكل منها تأثير قائد ينظمها ويوزع الأدوار على أفرادها، ويرشدها إلى الأهداف المطلوب الوصول إليها، كى يقوم بتوجيه أعضائها ويسيطر عليهم، ويؤثر فى سلوكهم.

وهكذا فطبيعة الحياة الاجتماعية، ونشأة الدولة والمنظمات والمؤسسات الصناعية وغير الصناعية تعتمد على القائد ومدى سلطته الرئاسية متمثلة فى تنسيق الجهود، وتوازن أنساق المنظمة، والتوفيق بين بيئة المصنع، وبين تحقيق الوظيفة الإنتاجية، ومد المرؤوسين بالمعلومات، وإصدار قرارات وتعليمات وأوامر تحقق الأهداف المنشودة للدولة أو المنظمة؟ أم أنه

---

١ - د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. العلاقات الانسانية فى مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الادارة. ص ٢٤٤.

ينبغى أن يكون الرئيس أولاً قائد لا يحتمى وراء صلاحيات السلطة الرئاسية ؟[١].

وللإجابة عن هذا الاستفسار نشير إلى اهتمام الناس بظاهرة القيادة وإلى أن التعرف عليها وتنفيذها يحقق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية المنظمة.

وقد أيد هذا الكلام كل من باك وأرجيريس Bakke & Argyris[٢]، فقد أشارا إلى أن المشكلة الرئيسية فى حياة أى تنظيم تكمن فى كيفية قيادة العديد من الأفراد، لكل فرديته واحتياجاته وقدرته ومعتقداته، وأهدافه، ونجعلهم يتعاونون معاً فى نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة، ورضاهم فى نفس الوقت.

والقيادة احدى الموضوعات الهامة فى مجال علم الاجتماع النفسى. وهى من الأمور الهامة فى حياتنا اليومية، فحينما يجتمع اثنان أو أكثر، ويتفاعلوا لتحقيق هدف مشترك يبرز منهم القائد والتابع، وتظهر العلاقة بين القيادة والتبعية داخل جماعتهم. وتتميز هذه العلاقة بتأثير فرد على الآخرين فى الجماعة.

والقيادة ظاهرة اجتماعية، لأنها مرتبطة بالوجود المشترك بين شخصين أو أكثر، وهى ظاهرة اجتماعية تعمل من خلال فهم الجماعة وإشباع حاجاتها، تعبيراً عن إرادتها عن طريق هذه الحاجات. ومن هنا تصبح القيادة وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة، وحل مشكلاتها، وتوجيه نشاطها، إلى اتجاهات اجتماعية إيجابية.

والقيادة ظاهرة اجتماعية لأنها تتأثر بظروف المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، ولها دور فى مجالات الحياة الاجتماعية،

١- د. صلاح الدين فوزى. الإدارة العامة بين علم متغير ومتطلبات التحديث. ص ١٧٨.

٢- د. نعمات محمد الدمرداش. أسس إدارة المنظمات الاجتماعية. ص ص ١٧٤ - ١٧٥.

وفى حياة الأفراد والشعوب، ففى المجال السياسى هناك القادة الذين غيروا مجرى تاريخ شعوبهم، وتاريخ البشرية بصفة عامة، وهناك أيضاً القادة فى المعارك الحربية، وما قاموا به من معارك عظيمة غيرت من سير المعارك الحربية، وحولتها إلى انتصار فى أصعب الأوقات. كما يقوم القادة بدور هام فى الهيئات والأحزاب، وبدون قيادة ذات كفاية تتحول أى منظمة إلى خليط مرتبك من الأفراد.

وعلى ذلك يخطئ من يعتقد أن القيادة ظاهرة فردية ذاتية، لأن الواقع أن القيادة ظاهرة اجتماعية، تخص الجماعة لأنها تمثل وحدتها، كما أنها تربط بين المهارات، والحماس، والعبرة، والرؤية المطلوبة فى عملية تخطيط المجتمع. والقائد قبل كل شيء ينبغى أن يدرك المفاهيم الجماعية، ولو لم يكن على علم بهذه المفاهيم، لن يكتب له النجاح فى مهامه القيادية، ولذلك فالجوانب الاجتماعية فى القائد تسبق فى أهميتها الجوانب الشخصية؛ مما يدل على أن القائد ليس وجوباً أكثر الناس ذكاء، ولكن ينبغى أن يكون له قوة التأثير فى الجماعة، وله من الاتزان الانفعالى، والنضج العاطفى ما يؤهله للتأثير فى الناس، وتقبل نقدهم بحيث يشعرهم بقوته، ومن هنا يقال إن القيادة هى عبارة عن بناء قيمى.

والقيادة عملية تربوية هامة فعن طريقها يتعود الإنسان على مواقف القيادة والتبعية. فالإنسان قائد فى مواقف، وتابع فى مواقف أخرى. كما أنه يصلح للقيادة فى بعض المواقف، ولا يستطيع القيادة فى مواقف أخرى.

والقيادة هى مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيتها، فهى قلب الإدارة النابض الذى تحيا به المنظمة كلها. ومن ثم فالقائد الإدارى هو المسئول عن مدى حيوية النشاط الإدارى وفعاليته، وذلك بما لديه من قدرات وما تتضمنه من معارف ومهارات قيادية تساعده على تنسيق وتوجيه ورقابة جهود الأفراد المرؤوسين التابعين له، والتأثير فيهم، وحفزهم على تحقيق الهدف

أو الأهداف المشتركة للأفراد والمنظمة، وكذلك الاتصال والدافعية الخاصة بالعناصر الرئيسية فى المشروع من أفراد، وموارد، وعدد، وآلات، وطرق العمل، والأموال، والأسواق وذلك لتحقيق هدف معين.

ولو نظرنا إلى التخطيط والتنظيم لوجدنا أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيم ملائم. ولكى تبدأ عملية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد، وتوزيع للأدوار، ثم التعليم والتدريب للمبادئ والأسس - حيث يجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم، وما هى الأدوات المطلوبة للانجاز وتوفيرها. ويأتى بعد ذلك دور الحفز والتوجيه لإنجاز المهام المخصصة للأفراد - ويشكل هذا وظيفة القيادة فى التنظيم(١).

وقد اهتم العلماء والمديرون والعاملون والسياسيون والرياضيون والطلبة والمحاضرون وغيرهم بموضوع القيادة. وبالتالى يختلف هؤلاء فى وضع تعريف شامل للقيادة يرضى عنه جميع الأطراف، ويقبله جميع الناس.

كذلك يصعب أخذ جوانب عملية القيادة جميعها من القائد إلى المرؤوسين أو الأتباع إلى الهدف المشترك بين القائد ومرؤوسيه، وإلى الموقف، والبيئة المحيطة بالقيادة، وإلى التفاعل والاتصال بين القادة والمرؤوسين، وإلى آثار عملية القيادة على سلوك المرؤوسين(٢). وهنا يخلع أعضاء الجماعة نوعاً من الهيبة والمكانة على الشخص الذى يبادر بالتفاعل دون غيره من الزملاء الآخرين. وتظهر القيادة وتتغير وفقاً لمتطلبات الجماعة.

والقيادة ظاهرة معقدة نظراً لما يحيط بالشخصية القيادة التنظيمية أو الفرد القيادى من مشاكل متنوعة، وشرعية وكفاءة القائد فى مواجهة

1- M. Kohn, Dynamic Management, p. 356.

٢- انظر د. أحمد ماهر. السلوك التنظيمى - مدخل بناء المهارات. ص ٣٠٥.

المواقف التنظيمية، وعلاقته بالآخرين. كما يكتنف جوانبها الكثير من الغموض.

فقد قرر «بينس Bennis»[١] أن القيادة من أكثر الموضوعات المدروسة، وأقلها فهى من بين موضوعات الإدارة المتعددة. ويلاحظ ذلك عند تفسير ظاهرة القيادة بين علماء النفس والاجتماع. فعلماء النفس يرجعونها إلى أساس نفسى، بافتراض توفر سمة السيطرة للقائد، والخضوع فى أفراد الجماعة[٢]. أما علماء الاجتماع فيفسرونها من حيث الشخصية، أو البنية، أو باعتبارها تمييزاً للأدوار، أو ناتجاً من نواتج عمليات التفاعل الاجتماعى[٣].

كما يرجع هذا الغموض إلى أن عنصر النبوغ الفردى للقائد يرفض التحليل العلمى، وعدم القدرة على توقعه؛ مما يزيد عملية التحليل تعقيداً.

إن الظروف والمواقف الاجتماعية هى التى توجد القائد - كما تقول نظرية الحتمية الثقافية. فالظروف والمواقف الاجتماعية هى التى تخلق القائد. وظهور القائد على مسرح الأحداث موقوف على ظرف أو موقف معين يتطلب القيادة. فهو نتاج تفاعل القوى الاجتماعية. وذلك على عكس نظرية القيادة الإلهية Providential Theory، التى نادى بها كارليل Carlyle فى منتصف القرن التاسع عشر، فهو يقول: أن عناية الله هى التى تبرز فى أشخاص معينين منحهم الخالق الحكمة والرشد والشجاعة والجرأة، وهو الذى يمدنا بهذه القيادات[٤].

1- W. Bennis, Transforming our work Ethics. Four Traits of Leadership, p. 18.

٢- د. محسن العبودى. الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية. ص ٢٢.

3- Stogdill Bass', s Book of Leadership, Asurvey of Theory and Research, p. 6.

٤- د. زكى محمود هاشم. الجوانب السلوكية فى الإدارة. ص ٢٣٩.

وللقيادة تأثير هام على العلاقات الانسانية . فهى يمكن أن تساعد أو تعوق عملية نمو العلاقات الإنسانية . فهى تستطيع أن ترفع الروح المعنوية والإنتاجية.

وللقيادة دور من الأدوار الاجتماعية. فلها دور اجتماعى (وظيفة اجتماعية) يقوم بها القائد للمساعدة فى تحقيق أهداف الجماعة . وهو يؤثر فى سلوك الجماعة، ويوجه عمل أفرادها . وهى تعتمد على التفاعل بين فرد وغيره من أفراد الجماعة، وهو تفاعل اجتماعى نشط ومؤثر وموجه، وليست مجرد مركز ومكانة وقوة . وهى شكل من أشكال السلوك الاجتماعى، حيث يقوم القائد بقيادة الجماعة والتأثير فى سلوك أعضائها وتوجيههم . وهى كذلك تعبر عن القوة والقدرة على التأثير فى الآخرين.

وبناء على ذلك فالقيادة يتوافر لديها عدة جوانب اجتماعية، وتفاعلات دينامية، ومحددات سلوكية. فهى **أولاً:** سمة تبدو فيها وصف القائد وما يتمتع به من امكانات وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية، تمكنه من التوجيه والسيطرة على الآخرين. **وثانياً:** فهى عملية سلوكية تتمثل فى امكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه نحو أهدافها، وتحسين التفاعل بين أعضائها، والحفاظ على تماسكها، وإحداث تأثير إيجابى ملحوظ على تركيبها وأدائها . **وثالثاً:** فهى لها دور اجتماعى يحقق أهداف الجماعة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعى، والاتصال بين القائد وبيئته[١] .

وتظهر القيادة غير الرسمية أو الحرة أو التلقائية أو الطبيعية استجابة للمواقف الاجتماعية المتباينة التى يمر بها أعضاء الجماعة لتسهم فى أداء الأدوار والواجبات والوظائف التى لا تدخل فى نطاق الأدوار الرسمية فى

---

١ – أنظر د. محمد شفيق. علم النفس الاجتماعى بين النظرية والتطبيق. ص ٢١٩ .

موقف العمل[١]. وقد يضطلع بهذه المسئوليات أكثر الأشخاص شهرة فى الجماعة[٢]، أو قد يكتسبها أكثرهم مهارة على استعمال أدوات معينة فى العمل، أو من له خبرة ودراية أكبر بعملياته، أو من عرف بشهامته ومروءته من غيره فى أوقات الشدة والأزمات، أو من تفوق فى القدرة على إحتمال الآخرين، أو لسمعته كمعين فى تقديم الحلول المناسبة للمشاكل التى تواجه زملائه[٣]، أو على الحساسية لآراء جماعته وتقديرها؛ أو لدوام مشاركته وإسهامه ومبادأته للتفاعل والاتصال بزملائه[٤].

وإذا كان الرئيس يحظى بوضعه فى الجماعة استناداً إلى مكانته الرسمية، فإن القائد يتمتع بمكانته وهيبته التى يضيفها عليه أتباعه تلقائياً بفضل ما تفوق به عليهم من خصائص اجتماعية، مثل طول مدة الخدمة، ومستوى التعليم والخبرة فى العمل وشئوون الحياة أو كبر السن، أو الاشتراك فى أصل ميلادى أو قرابة، إلى جانب استجاباتهم السريعة للمواقف ومبادآتهم للتفاعل فيها.

ويهمنا هنا أن نجيب على استفسارات مؤداها: ما هى القيادة؟ وما هى الأنماط القيادية؟ وما هو الشكل القانونى للقيادة؟ وللإجابة على هذه الاستفسارات نذكر أنه يوجد فى كل مجتمع بعض العناصر التى تتميز باستعداد فطرى لتولى القيادة، بينما الكثرة تخضع وتتبع ما يلقى إليها من أوامر وتوجيهات. وعلى ذلك فالقيادة من أهم الظواهر التى يمكن دراستها فى ميدان العلاقات الإنسانية.

1- E. Josfson, International leadership informal organization, pp. 109 - 117.

2- H. Hommans, Group factors in work productivity, p. 288.

3- J. A.C. Brown, The Informal organization of Industry in R. A. Sutermeister People & Productivity, pp. 314 - 316.

٤- د. على عبد الرازق جلبى. علم اجتماع الصناعة. ص ٢٦٥.

تعريف القيادة :

تعتبر القيادة عامل أساسى فى النهوض بالمجتمعات، وفى إحداث التغييرات لصالحها. وقد بالغت الدراسات والبحوث المبكرة فى مجال القيادة فى أهمية دور القيادة كأفراد من حيث صفاتهم الجسمية والعقلية والانفعالية، ووجد أن الاختلافات بين القادة والتابعين كثيراً ما يكون ضئيلاً.

وفى الدراسات الحديثة وفى الوقت الحالى، برزت الحاجة إلى استمرار الدراسة فى مفهوم القيادة، والتركيز على طبيعة السلوك القيادى وعلاقته بشخصية الفرد، وبوظائف الجماعة، وموقع الجماعة، وإنتاج الجماعة، وإشباع حاجات الجماعة. كما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة كيفية التوفيق بين المثالية والانطلاق وبين الحرية والتنظيم.

ونحاول فى هذا الفصل استعراض تعاريف القيادة. فقد تبين أن لاصطلاح القيادة أكثر من تعريف، منها ما يحدده بذكر القدرات والسمات الشخصية لهذا القائد. ومنها ما يحددها بالمركز الذى يشغله الشخص فى الجماعة، وهناك تعاريف تحدد القيادة عن طريق الوظائف التى يؤديها الشخص القائد.

والقيادة ضرورية فى كل المنظمات أياً كان نوع النشاط التى تمارسها، وأيضاً الأداء الذى تمارسه الدولة. والقيادة كذلك مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيتها، لأنها النشاط التوجيهى الذى ينقل التنظيم من حالة السكون إلى حالة الحركة. فالقيادة هى قلب الإدارة النابض الذى تجابه المنظمة كلها، ونعتمد عليها فى اتخاذ القرارات فى كل المجالات الإدارية – كالتخطيط، والتنظيم، والحفز، والرقابة، ولكنها أكثر ضرورية. وارتباطاً بجوانب الحفز والرقابة، وفى مجالات الإشراف، وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية، فإن الأمر يتطلب القيادة، وبصورة واضحة، وفى مثل هذه الأحوال تكون القيادة فى موضع اختبار حقيقى.

وتشير القيادة إلى الأوامر التى يصدرها الرئيس لمرؤوسيه، وهى ثلاثة أنواع بيانها كالآتى :

١- أوامر:

وما هى إلا تطبيقاً للقوانين واللوائح. وهذه النوعية من الأوامر يتعين على المرؤوس طاعتها بلا جدال.

٢- أوامر:

وهى ليست تطبيقاً للقانون، ولكنها فى ذات الوقت لا تتضمن مخالفة لأحكام القانون. وهذا النوع يتعين على المرؤوس طاعته أيضاً.

٣- أوامر:

تتضمن مخالفة لأحكام القوانين واللوائح. وهذه النوعية الثالثة من الأوامر ثار الجدل فى شأن مدى التزام المرؤوس بها وطاعتها، حيث تعددت الآراء، وانقسمت لاتجاهات ثلاثة، هى :

١- ذهب الاتجاه الأول إلى أنه يتعين احترام القانون وأحكامه طالما أن الخطاب فيه موجه للكافة؛ حيث لا فرق فى ذلك بين المواطن الفرد والمواطن الموظف، فكليهما يلتزم بواجب احترام القانون، فإذا ما أصدر الرئيس أمراً مخالفاً للقانون، وغير مشروع كان لمرؤوسه أن يمتنع عن تنفيذ هذا الأمر غير المشروع.

٢- وذهب فريق آخر إلى القول بأنه يتعين على المرؤوس تنفيذ ما يصدره الرئيس من أوامر، حتى ولو كانت غير مشروعة، وذلك حرصاً على استقرار الإدارة، وحسن انتظام العمل.

٣- وذهب الاتجاه الأخير إلى أنه يتعين النظر إلى الأمر المطلوب تنفيذه ومدى مشروعيته، هذا فضلاً عن نوعية العمل المسندة للموظف -

فمثلاً – الطاعة المطلوبة من الجندى مطلقة بعكس الحال بالنسبة للموظف المدنى.

وقد ذهبت محكمة القضاء الإدارى إلى أنه: ليس من الجائز فى النظم العسكرية الامتناع عن تنفيذ الأوامر متى كانت صادرة ممن يملكها، وإنما يتظلم منها بالطريق الذى رسمه القانون، إذ لو اتيح لكل من يصدر إليه أمر أن يناقش مشروعيته، وسببه، وأن يمتنع عن تنفيذه متى تراءى له ذلك لاختل النظام وشاعت الفوضى. وقد جعل قانون الأحكام العسكرية جريمة عدم إطاعة الأوامر من الجنايات التى غلظ العقوبة عليها(١).

والقيادة فى منظمات الأعمال وغيرها ما هى إلا نتيجة التعلم والإعداد. ويتم هذا من خلال التجربة والممارسة. فالقادة فى المنظمات الصناعية لا يولدون قادة، وإنما تم إعدادهم وتهيئتهم لهذه الأدوار – أى أن فن القيادة يتم اكتسابه فقط من خلال سنوات الممارسة والتطبيق للمبادئ لإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد.

والقيادة من أهم الظواهر التنظيمية التى تلعب دوراً لكشف الكثير من جوانب التنظيمات المعقدة. وعليه فهى دور فى العمليات التنظيمية الداخلية والتى تؤثر فى كفاءة التنظيمات وفاعليتها الحقيقية. ومن أهم هذه العمليات: التخطيط، والإشراف، والترتيب، والتنسيق، والاستقرار، والتوازن، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، والضبط، والتحكم... وغير ذلك من العمليات المتعددة. فهى مظهر من المظاهر التنظيمية الهامة، وهى تقوم كذلك بتقديم الحلول للمشاكل التى تواجهها فى مسيرتها القيادية(٢).

هذا ولم يتفق الباحثون على تعريف واحد لمصطلح القيادة، فتعددت

---

١ – محكمة القضاء الإدارى فى ١٩٥٥/٦/١٠، السنة التاسعة، ص ٢٢٤.

٢ – د. عبد الله محمد عبد الرحمن. سوسيولوجيا النظم. ص ص ٢٤٠ – ٢٤٢.

الآراء وتباينت حول تعريفات ومفاهيم القيادة والقائد، واختلف الباحثون فى تحديد هذه المفاهيم. فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد كقائد، فهو يتسم بخصائص معينة كالسمات الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية، مثل: الطول، والذكاء، والسيطرة، والطموح، والثبات الانفعالى، والتعاون، والمثابرة.

ومن العلماء ما يحدد القيادة بالمكانة أو المركز الذى يشغله الشخص فى الجماعة، ومنهم من يعادل القيادة بالسلطة والقوة، ومنهم من يحدد القيادة بذكر القدرات التى يتمتع بها القائد، ومنهم من يعزيها إلى شخصية القائد أو إلى النشاط الذى يمارسه. وهناك تعاريف تحدد القيادة على أساس الوظائف المختلفة التى يؤديها الشخص القائد. فقد عرف كرتش وكرتشفيلد Kretch & Kretchfield (١٩١٨) بتحديد عدد ١٤ وظيفة يقوم بها القائد، هى: الإدارة، المنفذ المخطط، واضع السياسة، الخبير، الممثل الخاص للجماعة، الضابط للعلاقات الداخلية، القائد بالثواب والعقاب، المتحكم إليه، النموذج، رمز الجماعة، الممثل للمسئولية الفردية، الايديولوجى، كبش الفداء، صورة الأب. ومنهم من يركز على عملية التأثير التى يمارسها القائد على مرؤوسيه التابعين.

ومن خصائص القيادة توافر السلطة. والسلطة هى الحق فى القيادة، وقوة تحقيق الطاعة. فالقيادة ترتبط بأساليب ممارسة السلطة داخل المنظمة أو الهيئة أو الدولة[١].

ومن العلماء من يخلط بين مفاهيم القيادة والقائد، ومفاهيم أخرى تشترك معها، مثل: مفاهيم الإشراف، والمكانة، والهيبة، ومنهم من يعرف

---

١ – د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. الإدارة والمجتمع. ص ١٣ .

القيادة بأنها الرئاسة، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. ومن الكتاب من يقصر القيادة على القيادة الديموقراطية، باعتبارها أمثل طراز للقيادة.

ويمكن تعريف القيادة بأنها: نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين. وهذا التأثير القيادى يكون نتاجاً لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين. وعرف بعض العلماء القيادة بأنها: المقدرة على قيادة الجماعة بالأسلوب الذى يضمن غايات أهداف الجماعة[١]. ويعرف آخرون القيادة فى ضوء عملية اختيار أفراد الجماعة رئيساً لهم. فالقائد فى المنهج السسيومترى هو الشخص الذى يحصل على أكبر قدر من الاختيارات من أعضاء الجماعة، وهذا المنهج يصلح فى الجماعات الصغيرة.

وقد ذهب Prethus & Pfiffner[٢] (١٩٧٥) إلى أن القيادة هى: فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة. وهى كذلك نوع من الروح المعنوية والمسئولية التى تتجسد فى المدير، والتى تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتى تتجاوز مصالحهم الآنية.

وتعرف مدرسة التحليل النفسي القيادة على أساس طبيعة العلاقات الانفعالية بين القائد والأتباع داخل الجماعة. فيرتبط أفراد الجماعة بالقائد. ويرتبطون بعضهم ببعض عن طريق اشتراكهم فى الارتباط بالقائد. فالأعضاء يحبون القائد ويتوحدون معه. ويحقق قائد الجماعة بتفاعله مع أعضاء جماعته وظائف معينة، مثل: التوحد بالقائد، والتخفف من مشاعر

1- Catherine Pascans, & Slatute, Juridique de managers, p. 3.

٢- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم الاجتماع النفسى. ص ٢٠.

الذنب، والسيطرة على الدوافع وضبطها، وتمثل الأنا الأعلى. فالجماعه بالنسبة للفرد (لاشعوريا) هى بمثابة الأسرة، ويمثل القائد دور الوالدين، بينما يأخذ أعضاء الجماعة دور الإخوة.

ويرى سلاڤسون Slavson[١] أن القائد يمثل الأب مهما بلغ أعمار التابعين ويرى شيلدر أن قائد الجماعة يمثل كلاً من الأب والأم.

ويرى كونتز وإيدونيل[٢] أن القيادة، هى: عملية التأثير التى يقوم بها المدير فى مرؤوسيه لاقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم فى أداء النشاط التعاونى.

ويقول بيجورس Pigors[٣] أن القيادة، هى: عملية تأثير متبادل يؤدى عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم - إلى توجيه النشاط الإنسانى سعياً وراء مسألة مشتركة.

وهكذا يشير مصطلح القيادة إلى العملية التى بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير فى أفكار أو مشاعر الآخرين أو فى سلوكهم. ويؤدى هذا التأثير Influence فى المروسين إلى إنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، وتحقيق هدف مرغوب Desired Goal[٤].

وتبدو عملية التأثير فى القدرة على حث الأفراد وحفزهم على إنجاز ما ترغب القيادة فى تحقيقه. فعندما يمارس شخص التأثير فى الآخرين، فإنه يجعل شعورهم وإدراكهم بالأهداف التى تتمشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية.

١- سول سيدلنجر. التحليل النفسى والسلوك الاجتماعى. ص ص ٨٣ - ٨٤.

2- T. Proiffener and Prethus, op cit. p. 106.

٣- انظر د. أحمد فوزى الصاوى و د. نصيف فهمى. العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق. ص ١٢١.

4- D. Catwright & A. Zander. Group Dynamics, Researsh and Theory, 565.

وتتجلى عملية التأثير – كذلك – فيما يستخدمه القائد من وسائل لاقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وبقدر ما تكون عملية التأثير فعالة فى سلوك المرؤوسين وتصرفاتهم فى ممارستهم لأنشطتهم تكون القيادة فعالة وناجحة.

ويعرف تاننبوم Tannenboum[١] القيادة بأنها: تأثير شخصى متداخل تمارس فى موقف موحد، وتوجه من خلال عملية الاتصال، بهدف تحقيق أهداف محددة. وتتضمن القيادة دائماً محاولات من جانب القائد المؤثر، للتأثير على سلوك الأتباع المتأثرين، ومن أجل اتباع موقف معين.

وعلى ذلك فالقيادة هى فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم فى الأفعال والتصرفات بما يضمن ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة. عرفها فيدلر F. E. Fiedler[٢] بأنها: عملية التأثير فى الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص بما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.

وعرف O. Tead[٣] القيادة بأنها ذلك النشاط الذى يعبر عن المقدرة على التأثير فى الآخرين، ليتعاونوا على تحقيق الهدف. وهى عند كوهين Kohen[٤]: نوع من القدرة والمهارة فى التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون فى أداء وإنجاز ما يحدده القائد واستمالتهم للتعاون فى تحقيق أهداف

1- R. Tannenbaum, et al, leadership and organization, p. 24.

2- F. E. Fiedler, The Theory of leadership effectiness, pp. 362 - 363.

3- Ibid., pp. 362 - 363.

4- M. Kohen, op. cit. p. 356.

المنظمة. وعلى ذلك فالقيادة أياً كان نوعها تسعى نحو تحقيق أهداف معينة. فهى توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين؛ مما يعنى أن القائد مسئول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة التى يقودها لتحقيق هدف مشترك(١).

وقد لا يأخذ التوجيه والتأثير الشكل الرسمى، إذ يبدو التأثير غير الرسمى على الأفراد خلال أساليب بعيدة تماماً عن السلطة الرسمية.

ويرى ستونر(٢): أنه كلما زادت أو تعددت مصادر التأثير كلما زادت قدرة المدير على القيادة، أو تزداد احتمالات نجاحه كقائد فعال.

والقيادة عملية تفاعل اجتماعى تكرارية يقوم به فرد باعتباره قائداً تكون له القوة والقدرة فى التأثير على الآخرين. فهى لا يمكن أن تتم فى فراغ، وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة. كما لا توجد قيادة بدون تبعية. ويجب أن يتجه التابعون الاتجاه الذى حدده لهم القائد، وذلك من أجل تحقيق أهداف الجماعة والحفاظ على تماسكها.

وتتأثر القيادة بنوع الحياة الاجتماعية، ودرجة تنظيمها، وفلسفة الجماعة ومعاييرها. وعلى سبيل المثال، فلكبار السن فى بعض المجتمعات فرصاً أكبر لقيادة الجماعة، كالجماعات القبلية. عرفها بوجاروس بأنها: لا تحدث فى فراغ، إنها الشخصية فى تفاعلها مع ظروف الجماعة، فيها يتمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثراً فى الآخرين. وهى إذن مجموعة من المرؤوسين والتابعين ينفذون ما يريده القائد.

١- انظر. صلاح الدين جوهر. إدارة المؤسسات التربوية. أسسها ومفاهيمها. ص ص ٣٤ - ٣٧.

٢- د. عبد السلام أبو قحف. أساسيات إدارة الأعمال. ص ٣٦٥.

وعرف «كارتر» و «همفيل» ١٩٥٢[١] القيادة بأنها: «القيام بأى فعل من شأنه أن يستحدث نظاماً من التفاعل بين أفراد الجماعة، ويكون هذا النظام بحيث يساعد الجماعة فى الوصول إلى حل لمشكلاتها العامة».

وحدد كارتر Carter (١٩٥٣)[٢] القيادة وفق أبعاد عاملية لسلوك الأفراد فى المواقف الاجتماعية التى كشفت عنهاالبحوث، وهى: تحقيق الأهداف، والامتياز الفردى، والمشاركة الوجدانية.

وبالإضافة إلى ذلك فلابد أن تتصف القيادة بالتكرارية والاستمرارية. وهذا لا يتفق فى حالات التفاعل قصير الأمد. فالقائد هو من تربطه بالتابعين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيراً مستمراً على سلوك ومشاعر هؤلاء التابعين. لذلك فإن للقيادة دور اجتماعى ووظيفة اجتماعية.

والقيادة فى حقيقتها ظاهرة اجتماعية تتمثل فى شخص له نفوذ قوى بين الناس يقوم ليعبر عن إحساسات الجماعة وتحقيق مطالبها التى لا يستطيعون تحقيقها منفردين. فقد عرفها برناردبيس Bess[٣] بأنها: نفوذ أحد الأفراد على الآخرين داخل الجماعة. كما عرفها ل. آلن L. Allen بأنها: النشاط الذى يمارسه المدير ليجعل المرؤوسين يقومون بعمل فعال. إلا أن مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم النفوذ، فأصحاب النفوذ يسعون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة. أما القادة فهم لا يهتمون بتحقيق أهدافهم الخاصة، بل يسعون إلى تلبية احتياجات وحاجات المرؤوسين.

وأشار بوكى[٤] إلى القيادة باعتبارها الأشخاص الديناميكيين الأقوياء

١- د. مختار حمزة. أسس علم النفس الاجتماعى. ص ٣١٣.

2- S. A. Tannenbaum, leadership. sociological Aspects in International encyclopedia of social sciences, p. 101.

٣- مارتن شو. ديناميات الجماعة. ص ص ٤٠٣ - ٤٠٦.

٤- د. ابراهيم بسيونى وآخرون. السلوك التنظيمى. ص ٣١٣.

الذين يقودون الجيوش ويحققون الانتصارات، ويغيرون مسار الأمة بأكملها. والجزء الأكبر من التاريخ يعتمد على قصص القواد العسكريين والسياسيين والاجتماعيين.

ويعرف هول(١) القيادة بأنها شكل من أشكال القوة الذى يحقق طاعتها بصورة جبرية. ويهتم علم السياسة بدراسة ظاهرة القوة، كما تتجسد فى التنظيمات الرسمية. ويشير علماء الاجتماع بأنها: ممارسة القوة، أو النفوذ فى التيارات الاجتماعية مثل: الجماعات، والتنظيمات، والمجتمعات المحلية، والأمم. كما اهتمت علوم منها: علم الاجتماع السياسى، وعلم اجتماع التنظيم بمشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات.

يعرف د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا القيادة بأنها: القدرة التى يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم فى سبيل تحقيق هدف بذاته. فهى إذن القدرة على توجيه سلوك الناس فى جماعة فى موقف معين لتحقيق هدف أو عدة أهداف.

وتدور التعريفات السابقة حول مفهوم القيادة والقائد فى أنها تأخذ طابع القوة فى اتخاذ عنصر القوة لتحقيق طاعتها بصورة جبرية.

ويشير مفهوم القوة إلى عدة معانى مختلفة، فقد يشير إلى قدرة فرد فى جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين، حتى لو لم يتوافقوا على ذلك. ويشير مفهوم القوة كذلك إلى المشاركة فى عملية اتخاذ القرار(٢). ويعرف القوة أيضاً بأنها: القدرة التى تمكن من السيطرة على الناس ومن الضغط

1- H. D. Lasswell & A caplan, power and society, p. 13.

٢- د. أحمد زكى. علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية. ص ٣٢٢.

عليهم، ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل فى حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواحى معينة.

هذا والقوة قد تكون مشروعة أو غير مشروعة، لذلك استخدم علماء الاجتماع مفهوم السلطة للإشارة إلى القوة المشروعة فى المجتمع.

والقيادة تعبير عن السلطة. وهذه السلطة هى التى بمقتضاها يملك الشخص أن يصدر توجيهات وتعليمات وأوامر ملزمة للمرؤوس، وبالمقابل من حق الرئيس أن يلغى أو يعدل ما يكون قد صدر عن المرؤوس حالة ما يكون هناك خرق للشريعة، بل أيضاً فى حالة عدم الملاءمة. ويتفرع من ذلك أن المرؤوس يلتزم بواجب الطاعة تجاه الرئيس.

ولا يحول واجب الطاعة هذا بين المرؤوس وبين إبداء رأيه ومناقشة رئيسه. فقد قرر مجلس الدولة المصرى: «... مادام الموظف لم يجانب ما تقتضيه وظيفته من تحفظ ووقار وما تستوجبه علاقته برئيسه من التزام حول الأدب واللباقة وحسن السلوك، إذ الصراحة فى إبداء الرأى بما فيه وجه المصلحة العامة يكون مطلوباً حتى لا تضع المصلحة فى تلافيف المصانعة والرياء، ولا جناح فى أن يختلف مع رئيسه فى وجهات النظر، إذ الحقيقة دائماً وليدة اختلاف الرأى... وإنما ليس له أن يخالف ما استقر عليه رأى الرئيس نهائياً أو يقيم العراقيل فى سبيل تنفيذه، إذ أصبحت الطاعة واجبة بعد أن خرجت المسألة من دور البحث إلى دور التنفيذ[١].

وتقع القيادة فى قمة الهرم الوظيفى، ولها دور دينامى يتمثل فى التخطيط والتنسيق، وصياغة أهداف وأغراض المؤسسة، ورسم السياسات، والمراقبة، واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، والإشراف الإدارى على آخرين،

١- حكم مجلس الدولة فى ٢١ يونيو ١٩٥٠ - مجموعة أحكام مجلس الدولة، السنة الرابعة، ص ٩١٦.

واستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

وتنطوى هذه التعاريف على خاصيتين أساسيتين :

١- قابلية القوة للحدوث المتكرر.

٢- نفوذ The Influence فرد أو جماعة على آخرين.

ويعرف أتيزيونى القيادة بأنها: «القدرة التى تعتمد على خصائص معينة للقائد، حين يظهر له أتباعه الطاعة الجبرية. فالقيادة تتميز عن مفهوم القوة من خلال ما تتميز به من نفوذ... بينما القوة تؤثر فقط على وجود الطاعة الجبرية للقائد.

وأوضح أ. أتيزيونى A. Atzioni[1] وجود صلة بين المتطلبات التنظيمية ومتطلبات الأفراد أو المشتركين من حيث الأداء أو الإنجاز، ثم الإشباع لدى الأفراد، إذ أن زيادة دخل الشركة أو المؤسسة يجب أن يؤدى بالضرورة ويسمح بزيادة الأجور والمرتبات، وزيادة مكانة المدرسة يؤدى إلى زيادة مكانة المدرسين الذين يعملون بها، وتظهر كل من المتطلبات بالنسبة للتنظيم أو الفرد فى صورة متكاملة. فالأفراد داخل التنظيم يميلون للعمل بكفاءة أفضل، حتى يستطيعوا الحصول على أعلى درجات الإشباع لمتطلباتهم الخاصة بهم. فقد تنمو مكاسب الشركة وتزداد، ولكن الأجور لا ترتفع بصورة مستمرة، وهنا تظهر الحاجة لوجود عناصر القيادة أو الضبط.

وتتضمن القيادة بعض الدعائم الرئيسية التى تستند عليها، وهى أنها نشاط Actiuity، يؤدى إلى التأثير Influence. ويتطلب التعاون Coperation.

وينطوى هذا التعريف على بعدين، هما :

1- A. Etzioni, Modern organization, p. 58.

١ – التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لانجاز ما يجب أداؤه.

٢ – ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.

ومع ذلك نجد أن القيادة سيف ذى حدين، فلا يمكن لأى شخص أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغب، ولا يمكنه أن ينجح فى ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم. وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، وفى نفس الوقت لابد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.

وهناك ما يسمى بوحدة القيادة، وهى تعنى حصر سلطة الأداء وإصدار القرارات فى أى مستوى إدارى بالمنظمة فى جهة واحدة سواء كانت هذه الجهة فى فرد أو مجلس، حيث لا يتلقى المرؤوس التعليمات إلا من مصدر واحد، إلا إذا كان العمل يتطلب إشراف من عدة نواحى كالناحية الفنية والناحية الإدارية وغيرها.

والثابت أن تعدد مصادر إصدار التعليمات إلى المرؤوس يؤدى إلى إختلاط الأمر عليه وارتباكه بسبب تضاربها أو تعارضها؛ مما يؤدى إلى بطء فى الإجراءات، وتعقد فى العمل، وانخفاض فى الكفاية الإنتاجية.

هذا وتزايد عدد مستويات القيادة ليس أفضل أساليب التحكم وليس أقدرها على تحقيق أهداف التنظيم. ومن ثم لا يترتب عليه أى مستوى عال من الرضا، والارتياح المهنى بين العاملين فيه، ولا روح معنوية عالية، حيث لا تتوفر للأفراد فيه إلا قدر ضئيل من الحرية فى أداء أعمالهم؛ مما لا يحول دون ارتكابهم للأخطاء، ولا يعينهم على كشف جوانب الضعف، والقوة فى إنجازاتهم.

وتتضمن هذه التعريفات بعض الجوانب الرئيسية فى القيادة، وهى:

١ – جوهر القيادة هى علاقة التفاعل الاجتماعى المتبادل فهى عملية أخذ وعطاء مع المحيط والجو العام الذى نعمل فيه والوسائل التى تستخدمها، فهى لا تتحرك فى فراغ، وإنما حسب المعطيات القائمة، والتى تحدد هيمنة شخصية القائد وخضوع الأتباع المرؤوسين له.

٢– وجود موقف أو مشكلة تواجه أعضاء الجماعة أو فريق العمل.

٣– الجهة أو النشاط الذى يبذله القائد لأداء دوره المتوقع.

٤– وهى قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف. قد ترتفع درجة نشاطها، وقد تنخفض لكنها لا تهمد، فهى إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على الإطلاق.

٥– توفر مجموعة قدرات معينة فى القائد وما تتضمنه من معارف ومهارات فكرية وإدارية وسلوكية.

٦– استخدام القائد للسلطة أو القوة للتأثير فى سلوك المرؤوسين سواء بالترهيب أو الترغيب لأداء العمل المطلوب.

٧– توجيه القائد للسلوك الجماعى باستخدام أساليب التحفيز المناسبة، ونظم الاتصالات السليمة، والمشاركة فى اتخاذ قرارات العمل.

٨– إيثار المرؤوسين للتعاون الجماعى والعمل كفريق متكامل، وهو ثمرة الجهد القيادى.

٩– والقيادة توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل تحقيق غايات محددة واضحة، ومتناسقة، وأهداف مشتركة بين القائد ومرؤوسيه التابعين له، يرجى تحقيقها وتربطهم جميعاً.

وفى ضوء هذه التعريفات يتبين أن عملية القيادة تستلزم عناصر جوهرية لازمة للقيادة، هى :

١- القائد: وهو يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات لبلوغ هدف أو أهداف محددة.

٢- الأتباع: مجموعة من الناس لديهم قدرات وأفكار تمكنهم من بلوغ الهدف وتمثل صفاتهم.

٣- شخصية الأتباع واتجاهاتهم واحتياجاتهم تكون محوراً رئيسياً لتحقيق هذا الهدف.

٤- موقف يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك.

٥- عملية التأثير التى يمارسها القائد على موظفيه ووسائل فى ذلك.

٦- الأهداف المراد تحقيقها.

٧- توزيع مسئوليات واضحة ومحددة على أعضاء الجماعة.

الفصل الثاني
نظريات ومداخل القيادة
Theories of Headership

في العصر الإغريقي - المدخل الإسلامي - في العصور الوسطى - نظريات العقد الاجتماعي - الاتجاه السيكلوجي - علاقات القوة.

أسفرت جهود علماء الإدارة، وعلم النفس، والاجتماع، وكذلك العلم السياسى والتنظيمى عن وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء. وقد ظهرت نظريات مختلفة وتعددت وجهات النظر التى طرقت موضوع القيادة وتفسيرها. إلا أن أياً منها على حدة لم تستطع أن تفسر تفسيراً كلياً عملية القيادة. وهى تتفاوت من حيث نوعية المتغيرات التى نفترض تأثيرها على كل من الأداء والرضا. وفيما يلى عرض للمعايير التى توضح القيادة، وهى تنحصر فى مجموعتين :

أ – التركيز على معايير شخصية تدور حول الصفات والسمات الشخصية، كالذكاء، والثقة بالنفس، وبعض الخصائص الجسمية والعقلية، وكذلك سلوكه.

ب– معايير موضوعية ترتبط بالمركز القيادى.

وعلى هذا الأساس ظهرت نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة، وهى :

١– فى العصر الإغريقى.

٢– المدخل الإسلامى.

٣– فى العصور الوسطى.

٤- نظريات العقد الاجتماعى.

٥- الاتجاه السيكلوجى.

٦- علاقات القوة.

٧- المدخل الفردى، وهى نظرية السمات Traits theory.

٨- النظرية السيكلوجية.

٩- المدخل التوفيقى Combination Approach.

١٠- النظرية التفاعلية.

١١- النظرية الوظيفية.

١٢- نظرية المسار والهدف.

ونورد فى هذه الصفحات شرحاً لهذه النظريات والمداخل

أولاً: في العصر الإغريقي

ثراسيما خوس:

رأى ثراسيما خوس السوفسطائى أن العدالة ليست إلا مصلحة الأقوى، بل هى منفعة ومصلحة الأقوى فى كل مكان. فهى مصلحة الحكم القائم. ولما كان من المفروض أن الحكومة بالضرورة هى الأقوى، والنتيجة المعقولة هى أن مبدأ العدالة واحد فى كل شيء، وهو صالح الأقوى.

أفلاطون Plato (٤٢٧ - ٣٤٧ق.م):

والعدالة عند أفلاطون ليست كما أورده ثراسيما خوس. فهى – عند أفلاطون – مجموعه الفضائل التى تنظم الحياة البشرية الخاصة والعامة. وتتضمن العدالة الخير الأسمى للدولة ولأفرادها، وذلك من أجل مصلحة الدولة، أى من بيدهم القوة، وهم الطبقة الحاكمة، وهؤلاء لا يكونون إلا من

الفلاسفة والحكماء الذين تلقوا قسطاً وافراً من المعرفة، واكتسبوا الفضيلة، واتسعت آفاقهم. فهم لا يفعلون إلا ما هو خير وعادل، وهم وحدهم القادرون على تخليص البشرية من الشرور والآثام. وتحدث أفلاطون عن الزعامة، واعتبر الحاكم لا يقتصر مهمته على أنه يسوس المجتمع، ويعلم لعاداته، بل يجب أن يكون ملماً بالخير، وكيفية تطبيقه فى تقديم أفراد المجتمع وتنشئة صغاره.

وانطلاقاً من ذلك، فإن انصراف الحاكم عن القانون ليس نتيجة الهوى فى نفسه، وإنما نتيجة منطقية لكونه فيلسوفاً. ولأن المعرفة العلمية لها السيادة دائماً على الرأى، وبالتالى ليس هناك مبرر لاحترام القوانين، ذلك الاحترام الذى يحيله إلى سلطة سيادية فى الدولة.

ولعل أفلاطون من أقدم من كتب عن الفروق الفردية، قبل ظهور علم متخصص يبحث فى الكم والكيف للفروق الفردية – هو علم نفس الفارق. فحق التفوق فى جمهورية أفلاطون معترف به. فهو يقسم الأدوار التى يقوم بها الأفراد – كل حسب مواهبه الطبيعية. فما يصلح لفرد لا يصلح له آخر، فحين يظهر أى مواطن تفوقاً فى تخصص معين، فهو يفضل فى خدمة الدولة كمكافأة له على موهبته. فطبقات الحكام والجنود والعمال، كل طبقة منها تعمل وفق اختلافات قدرة الأفراد.

وبذلك تكون المدينة عادلة، حيث تكون الطوائف والطبقات محددة غير قابلة للتغير، وحيث يلزم كل فرد مكانه الملائم له، وحيث يقبل الناس مبدأ الطبقة الحاكمة، والامتياز الطبقى، وحيث يكون كل فرد رجل الدولة معلماً، فلا يتولى السلطة إلا أهل العلم والمعرفة[١].

1- See G. Sabine, History of Political theory, p. 55.

أرسطو Aristotle (٣٨٤ - ٣٢٢ ق.م) :

صنف أرسطو الأنساق السياسية إلى الملكية والارستقراطية والديموقراطية، وذلك على أساس عدد المواطنين الذين عليهم أن يحكموا، فإذا كان العدد قلة يكون الحكم ارستقراطياً - أى أوليجاركيا. أما إذا كان الحكم كثرة أو أغلبية فإن الحكم يكون ديموقراطياً.

وفى ظل الديموقراطية أو الارستقراطية أو الأوليجاركية يستحوذ شخص أو أكثر على السلطة. وهى تقوم على عدم المساواة فى المولد والقوة والثروة. ففى ظل النظام الأوليجاركى - مثلاً - يحكم أغنياء المجتمع. وفى ظل الديموقراطية يحكم فقراء المجتمع. وفى ظل الجمهورية يباشر الشعب أمور الدولة. ولهذا وجد أن الحل هو فى إنشاء دولة مثالية تحقق سيادة القانون، ويسود العقل بدون أن ينحرف بتأثير العاطفة أو الهوى.

وهذا الشكل من الحكم شكل عملى متوسط يتولد عن تجنب التطرف فى الديموقراطية أو فى الأوليجاركية سماه أرسطو «البوليتا»، أو الحكومة الدستورية، وهو شكل مختلط من الدستور، ينبع من الجمع بين العناصر الصالحة فى الديموقراطية والأوليجاركية معاً. وأساسها هو وجود طبقة متوسطة قوية تتألف من أولئك الذين هم ليسوا أغنياء جد الغنى، ولا الفقراء غاية الفقر. وهذه الطبقة هى التى تستطيع أن تنقذ الدولة، وهى تتبع المبدأ العقلانى.

ثانياً: المدخل الإسلامي

الإسلام دين ودولة، وفى ذلك يقول سبحانه وتعالى فى سورة النساء: ﴿ إِنَّا أَنزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ وَلا تَكُن لِّلْخَائِنِينَ خَصِيمًا ﴾ وفى سورة المائدة يقول تعالى: ﴿ وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ وَلا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَن يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنزَلَ اللَّهُ ﴾.

ويقول تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: ١٥٩).

وعلمنا رسول الله ﷺ مبدأ القيادة من خلال الخدمة، إذ قال ﷺ: «سيد القوم خادمهم» (سنن العلمى وسنن الطبرانى) فعلى الداعيةأن ينهج نهج تقديم الخدمة والمساعدة لمن حوله فى المجتمع، فإن ذلك سيكون حافزاً لزيادة ثقة الناس بهم وقبولهم كقادة ومسؤولين، ولن يقتصروا على فتح قلوبهم لهم، بل سيعطونهم أصواتهم فى الانتخابات[١].

كذلك أكدت السنة المحمدية معانى العفو، والاستغفار، والشورى، والعدل، حينما قال الرسول ﷺ: «كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته، الإمام راع وهو مسئول عن رعيته». وعن أبى هريرة رضى الله عنه أنه قال: قال ﷺ: «من أطاعنى فقد أطاع الله ومن عصانى فقد عصى الله، ومن يطع الأمير فقد أطاعنى، ومن يعصى الأمير فقد عصانى» (متفق عليه). وعن أبى بكر رضى الله عنه، قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «من أهان السلطان أهانه الله» (رواه الترمذى).

ونشأت قضية الخلافة عقب وفاة الرسول ﷺ، وذلك حينما اتحدت كلمة المسلمين فى اجتماع السقيفة على أن يكون أبوبكر الصديق هو خليفة رسول الله ﷺ. ومن هذه اللحظة ولد نظام «البيعة». وهى فى حقيقتها عقد يتضمن التقاء إرادتى الحاكم من جانب والشعب من جانب آخر. ويستهدف هذا العقد إدارة شئون الدولة الإسلامية بغية تحقيق مصالح أفرادها وفقاً لمبادئ القرآن الكريم وأحكام السنة المحمدية.

١- انظر د. هشام الطالب. المرجع السابق. ص ٢١

ويتم التعاقد بين الحاكم وبين جماعة «أهل الحل والعقد». وهذه الجماعة يشترط فيها :

١ - العدالة.

٢- العلم الجامع الذى يقود إلى المعرفة الحقيقية لمن يستأهل الخلافة.

٣- الرأى والتدبير.

وتجيء مرحلة «البيعة»، وهى تصدر عن جماع أفراد الأمة الإسلامية - أى أن الاختيار الذى يتم بمعرفة «أهل الحل والعقد» يتعين أن يجتاز مرحلة التصديق من جمهرة المسلمين أى البيعة - حتى يكون الإمام أو الخليفة قد أسند إليه منصبه بالطريق الشرعى[1].

ولم يعرف الإسلام الانفرادية فى اتخاذ القرارات، بل أقر مبدأ الشورى. وفى ذلك يقول سبحانه وتعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ ﴾ (آل عمران: ١٥٩). ويقول تعالى: ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ (الشورى: ٣٨).

وكان رسول الله ﷺ يستشير أولى الرأى فيما لم ينزل عليه من الوحى. ووضع الإسلام مبدأ الحوافز، فيقول الله تعالى فى كتابه الكريم: ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لا يُظْلَمُونَ ﴾ (الأحقاف: ١٩). ويقول سبحانه وتعالى ﴿ ولا يبخسوا الناس أشياءهم ﴾.

والشورى هى التشاور بين ذوى العلم والخبرة بالقضايا المطروحة، وأفضل الطرق إلى تحقيقها هو النقاش المتداول بين الناس. وهى من أهم مبادئ الإسلام الإدارية والتنظيمية والدستورية.

١- انظر د. صلاح الدين فوزى. المرجع السابق. ص ص ٢٠٤ - ٢٠٧.

وقد تعددت الاتجاهات فيما يتعلق بالزامية الشورى. وذهب الاتجاه الأول إلى أن الإمام إذا اقتنع برأى عمل به. فالخليفة مجتهد وللمجتهد أن يعمل بما يهدى به إليه اجتهاده[١]. كما أنه مسئول عن أعماله ونتائجها، ومن غير المنطقى أن يلتزم الإمام بعمل شيء مخالف لاجتهاده، ثم بعد ذلك يحاسب على نتائج هذا الذى ألزم به.

ويرى الاتجاه الثانى أن الشورى ملازمة للإمام، ويتعين عليه أن ينفذ ما أجمعوا عليه من رأى. وفسر هذا الاتجاه على أساس قوله جل وعلا: ﴿ فإذا عزمت فتوكل على الله ﴾، وذلك باعتبار العزم هو الأخذ واتباع رأى الأغلبية، فحين سئل الرسول ﷺ عن العزم، قال: «مشورة أهل الرأى ثم اتباعهم»[٢].

وتبرز الشورى الآراء المتعارضة فيظهر أصوبها. فقليلاً ما يحتاج المرء إلى اتخاذ قرار فى غياب الاختلاف والتعارض. وهى تمكن أعضاء التنظيم من المشاركة فى صنع القرار وتحكم سلوك القائد وترشده فى حالة الانحراف عن الأهداف الكلية.

والقائد غير ملزم بممارسة الشورى فى جميع الأمور. فالأمور اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذى تعامل فيه الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها. وعلى المنظمة أن تفرق بين ما هو يومى عادى وما عدا ذلك، طبقاً لحجم العمل، واحتياجاته، والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة، وعلى القائد أن يلتزم بما تحدده الشورى من قرارات، وأن يقوم على تنفيذه. وعليه أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لكى يفرض آراءه الشخصية، أو يخالف القرارات التى اتخذت عن طريق الشورى.

١- د. على عبد الواحد وافى. حقوق الانسان فى الإسلام. ص ٢٤٨.

٢- د. صلاح الدين فوزى. المرجع السابق. ص ص ٢٠٨ - ٢١٠.

وتحدد النقاط التالية بصورة عامة نطاق ممارسة الشورى :

١- يترك القرار فى الشئون الإدارية والتنفيذية للقائد المسئول.

٢- للقائد أن يبت فى الأمور التى تستدعى قرارات عاجلة على أن يطرح ذلك على المسئولين الآخرين فى أول اجتماع لاحق أو عبر الاتصال الهاتفى.

٣- على الأعضاء أن يكونوا قادرين على متابعة سلوك القائد ومساءلته بحرية، ومن دون ارتباك أو تردد.

٤- ينبغى تحديد السياسات والأهداف البعيدة المدى واتخاذ القرارات من قبل ممثلين منتخبين وبالتزام أسلوب الشورى. وهذا يعنى أن لا يترك القائد المسئول وحده للقيام بتلك المهام.

وعلى القائد أن يوفر كذلك حرية الفكر، والمناخ المناسب للنقد البناء. وللأعضاء حرية التعبير عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم. فقد قاطعت امرأة مسنة الخليفة عمر بن الخطاب وهو يلقى خطبة بالمسجد، فاعترف بخطئه فى الحال وشكر الله سبحانه وتعالى أن كان هناك من يصحح خطأه.

ووضع الإسلام كذلك مبدأ تلازم السلطة والمسئولية، يقول الله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً ﴾ (النساء: ٥٩).

ووضع الإسلام أيضاً مبدأ اختيار القادة والولاة وعمال الدولة. ويستبين ذلك فى الحديث النبوى الشريف الذى يقول فيه: «إذا ولى الأمر لغير أهله فانتظروا الساعة». كما وضع مبدأ الرقابة على الولاة وعمال الدولة

ومحاسبتهم، ودلل على ذلك بقول عمر بن الخطاب: «أطيعونى ما أطعت الله فيكم، فإذا وجدتم فىٍ اعوجاج فقوّمونى».

وأرسى الإسلام قواعد الطاعة، وهى مبدأ رئيسى من مبادئ الإدارة، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات. وفى هذا يقول الله جلت قدراته: ﴿أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم﴾.

وألمح الإسلام إلى التخطيط كعملية إعداد مقدم لما يجب عمله. وفى ذلك يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل﴾.

ودرس مفكروا الإسلام موضوع القيادة. ويتمثل ذلك فى الفارابى.

أبو نصر الفارابي (٨٧٢ - ٩٥١م):

عاش الفارابى فى ظل الدولة العباسية، وذكر فى كتابه «آراء أهل المدينة الفاضلة» أن المدينة الفاضلة هى التى يتعاون أفرادها على الأمور التى تنال بها السعادة، واقتضى كل من أفرادها بالعمل الذى يحسنه، والوظيفة المهيأ لها بطبعه وحسن استعداداته.

وأهم وظائف المدينة وظيفة الرئاسة، وذلك لأن الرئيس هو منبع السلطة العليا، وهو المثل الأعلى، ومصدر حياة مدينته، ولذلك لا يصلح للرئاسة إلا من زود بصفات فطرية ومكتسبة تتمثل فيها أقصى ما يمكن أن يصل إليه الكمال فى الجسم والعقل والخلق والدين.

ويشترط فيمن يصلح لتولى رئاسة المدينة الفاضلة اثنتا عشرة فضيلة بصفة طبيعية، وست فضائل مكتسبة. والفضائل الطبيعية هى على الترتيب[1]:

١- من مقال بعنوان «صفات الحاكم فى الإسلام» ارسلت إلى جريدة الأخبار بتاريخ ٢٩/١١/١٩٩٠، ولم تنشر، نقلاً عن كتاب د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. مشاكل وقضايا معاصرة. ص ص ٦٨ - ٦٩.

١- أن يكون الرئيس تام الأعضاء وسليم الحواس حتى يؤدى مهامه بنجاح.

٢- أن يكون جيد الفهم والتصور لما يقال أمامه.

٣- أن يكون جيد الحفظ لما يفهمه، ولا يراه، ولا يسمعه، ولم يدركه.

٤- أن يكون ذكياً فطناً فى تصوره للأمور.

٥- أن يكون حسن العبارة يواتيه لسانه على إبانة كل ما يضمره إبانة تامة.

٦- أن يكون للعلم ولا يؤلمه تعب التعليم، ولا يؤذيه الكد الذى يناله.

٧- أن يكون بطبيعته غير شره فى المأكل والمشرب، ويبغض اللذات الدنيوية.

٨- أن يكون محباً للصدق وأهله كارهاً للكذب.

٩- أن يكون كبير النفس، محباً للكرامة، تخاف نفسه ارتكاب الرذائل.

١٠- أن تكون أغراض الدنيا عنده هينة، لا قيمة للأموال فى نظره ولا يسعى إليها.

١١- أن يكون بالطبع محباً للعدل وأهله، وباغضاً للظلم.

١٢- أن يكون قوى العزيمة على الشيء الذى يرى أنه ينبغى أن يفعل، ومقداماً غير خائف ولا ضعيف النفس.

أما الست فضائل المكتسبة، فيحصل عليها أثناء حياته، وهى على الترتيب :

١- أن يكون حكيماً أى فيلسوفاً.

٢- أن يكون حالماً حافظاً للشرائع والسنن.

٣- أن يكون له جودة استنباط فيما يحفظه عن السلف.

٤- أن يكون له جودة رؤية، وابتكار تسمح له بتشريع مبتكر فى الأمور التى لم يحدث لها نظير فى عهد سلفه.

٥- لا يكفى أن يكون الرئيس ملماً بالشرائع السابقة، بل يجب أن يكون قادراً على تعليمها للناس وارشادهم إليها.

٦- يشترط فى الرئيس أن يكون القائد الأعلى للجيوش، فلابد أن تساعده قوته البدنية على أداء هذه الوظيفة.

وسرد **عبد الرحمن بن خلدون** (١٣٣٢ - ١٤٠٦)[١] آراءه المتعلقة بالإنسان، والحياة الاجتماعية، وتناول ظاهرة القوة والسلطة والدولة، ذلك أن الفرد لا يستطيع العيش بمفرده، ولابد أن يحدث تعاون Co-operation مع أفراد آخرين لتحقيق الاحتياجات الضرورية لحياة الإنسان، ومن هنا ظهرت الحياة الاجتماعية.

وقد وجدت الحياة الاجتماعية خطراً من الإنسان لأنه ميال بفطرته للعدوان والظلم، وعدوان إنسان على أخيه الإنسان، كما أن التضامن بين الناس لا يلبث أن يقل تدريجياً إزاء طبيعة تنامى رغبات الفرد التى يسعى لتحقيقها؛ مما يثير دوافع العداء والاضطهاد.

وهنا برزت الحاجة لكبح جماح القوة التى تميل إلى تفتيت التعاون بين الأفراد، ويتولى فرد واحد من هؤلاء مسئولية كبح جماح تلك القوة، وهو يملك زمام السلطة والقوة بيد من حديد فيمنع أى فرد من الاعتداء على الآخر، وبمعنى آخر تكون له السيادة والسلطة العليا. فبدون وجود السلطة يتم الاضطراب والفوضى، لأن الغرائز الخبيثة تتفوق على النزعات الطيبة عند الإنسان، وأبرز أهميتها فى الحفاظ على المجتمع وبنائه، واستمراره، وتلك سمة نوعية خاصة بالجنس البشرى[٢].

1- See D. Martandale, The Nature and Types of Sociology of theory, p. 132.

٢- انظر د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. الفلسفة الاجتماعية والاتجاهات النظرية فى علم الاجتماع. ص ص ٩٠ - ٩١.

وفى هذا يقول بن خلدون[1]: فلابد من وازع يدفع بعضهم عن بعض لما فى طباعهم الحيوانية من العداء والظلم... فيكون ذلك الوازع واحداً منهم يكون له عليهم الغلبة والسلطان واليد القاهرة، حتى لا يصل أحد إلى غيره بعدوان. وهذا هو معنى الملك.

وعرف ابن خلدون الخلافة بقوله: «الخلافة هى حمل الكافة على مقتضى النظر الشرعى فى مصالحهم الأخروية والدنيوية الراجعة إليها، إذ أحوال الدنيا ترجع كلها عند الشارع إلى اعتبارها بمصالح الآخرة. فهى فى الحقيقة خلافة من صاحب الشرع فى حراسة الدين وسياسة الدنيا به». وتحدث ابن خلدون عن شروط الخلافة، فكتب يقول: أن من الصفات التى يجب أن يتحلى بها من يختار قائداً: العلم، والعدل، والكفاية، وسلامة الأعضاء والحواس.

في العصور الوسطى

القديس توماس الإكويني (١٢٢٥ - ١٢٧٤م):

يرى الإكوينى أنه لابد من وجود سلطة عليا توجه المجتمع نحو الصالح العام، ولكى تساعد الحاكم على اصطناع الوسائل للوصول إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية، وذلك لا يتحقق إلا بتنظيم سياسى واسع يقوم على اتفاق بين الحاكم والمحكومين، والقانون الذى يخضع الأفراد له لا يمثل رغبة الحاكم، بل يمثل رغبة المجموع أو رغبة الأمير الحاكم كممثل للجماعة.

وأكد الإكوينى أن السلطة العليا فى المجتمع إنما تصدر عن الله، وأن الله يكلها إلى أفراد الشعب، ومن ثم تأتى السلطة السياسية بعد السلطة الدينية،

---

١ - انظر د. أحمد الخشاب. التفكير الاجتماعى - دراسة تأملية للنظرية الاجتماعية. ص ص ٢٩١ - ٣٠٠.

والحكومة فى نظره قد تكون صالحة أو فاسدة، عادلة أو ظالمة. والحكومة الصالحة هى التى يتوخى حكامها الصالح العام، وتصبح فاسدة إذا توخى الحكام مصلحتهم الخاصة، والأولى هى حكومة الأفراد، والثانية هى حكومة العبيد والأرقاء.

وميز الإكوينى بين ثلاثة قوانين: القانون الأول هو مشيئة الله ويكشف عن طريق الوحى. والقانون الطبيعى يكشف الناس عنه بعقولهم، وهو المقدر من القانون الأزلى الذى استطاع أن يصل الإنسان إليه بعقله، والقانون البشرى، وهو من وضع الإنسان، ويجب أن يستمد من القانون الطبيعى.

وأوصى الإكوينى رجال القضايا أن يرجعوا إلى ضمائرهم عند الفصل فى القضايا باعتبارهم أعضاء فى المجتمع - لا باعتبارهم موظفين فى الدولة. والجزاء فى نظره يؤدى وظيفة أخلاقية، ووظيفة اجتماعية، ووظيفته الأخلاقية، ووظيفته الاجتماعية إقرار العدل وسيادة الطمأنينة.

نظريات العقد الاجتماعي

توماس هوبز (١٥٨٨ - ١٦٧٩م):

اعتبر توماس هوبز أن القوة - أكبر قدر من القوة - هى أعلى دافع محرك للإنسان، ورأى أن المجتمعات قبل أن تصل إلى مرحلة الحياة الاجتماعية، وقبل وجود الدولة مرت بمرحلة كانت تعيش فيها على الطبيعة The state of Nature. وكانت مرحلة لا تطاق، تتسم بالوحشية، ويحددها قانون الغابة، فليس هناك صواب أو خطأ، حسن أو قبيح، عدالة أو لا عدالة، إذ انطوت الحياة الاجتماعية على الغدر والتربص، كانت حالة حرب جميع الناس ضد جميع الناس، وكانت الغلبة للأقوياء، والهزيمة والهوان للضعفاء.

ويضيف إن حرباً كهذه تحول دون قيام صناعة أو زراعة أو فلاحة

أو تجارة، ودون العلم والأدب والرفاهية، ودون الحياة كلها. ويرجع هذا إلى الافتقار إلى وجود قوة عليا (الدولة) توجه المجتمع وتضع المعايير[1].

ولما سئم الناس حالة الحرب، فكروا فى أن يبرموا معاً عقداً، ويسلموا طواعية كافة حقوقهم الطبيعية إلى شخص منهم يحكمهم ويكون لهم رئيساً. ومن هنا نشأت فكرة المجتمع أو الدولة، وأقيمت الحكومات وشرعت القوانين والرقابة لتنظيم المجتمع، وتحقيق العدالة[2]. وهكذا فالمجتمع فكرة اصطنعها عقل الإنسان ليضمن لنفسه الحظ الأوفر من الطمأنينة والأمن. علماً بأن هذا الشخص لم يكن طرفاً فى العقد، وبالتالى ليس لهم الحق فى الثورة ضده، حتى لو كانوا غير راضين عن سياسته. ويمارس هذا الشخص السلطة على الأفراد بواسطة القوة العسكرية. ولهذا يعتبر توماس هوبز من أنصار الحكم المطلق.

جون لوك (١٦٣٢ - ١٧٠٤م):

يختلف لوك عن هوبز فى وصفه لحالة الطبيعة، فهى لم تكن بحال ما حالة حرب واضطراب، كما قال هوبز، كما لم تكن مرحلة سابقة على المرحلة الاجتماعية، بل كانت مرحلة سابقة على الحالة السياسية Prepolitical، إذ يتيح القانون الطبيعى الفطرى للجميع حالة من الحرية والمساواة واحترام الفرد لصالح الآخرين. فالناس هم مخلوقات أخلاقية عاقلة تدرك قانون الطبيعة، وتتبلور الطبيعة – عنده – فى ثلاثة أمور، هى: الحياة، والحرية، والملكية.

إلا أن حالة الطبيعة هذه كان ينقصها القوانين والقضاة والسلطة. ففضل

1- See Paul Site, Control and Constraint, An Introduction to sociology, pp. 287 - 288.

٢- انظر د. مصطفى سويف. مقدمة فى علم النفس الاجتماعى. ص ص ١٣١ – ١٤٠.

الإنسان الانتقال من حالة الطبيعة إلى حالة الجماعة. وتم ذلك بفعل إرادى. وفعل الناس ذلك لتشكيل المجتمع المدنى السياسى، وصنعوا العقد الاجتماعى. وهو تعاقد طرفاه الشعب من جهة، والحكومة أو الملك من جهة أخرى، وليس طرفاه واحداً، كما ذهب إلى ذلك هوبز، وذلك بهدف رقى واتساع الحقوق الطبيعية للإنسان فى الحياة والحرية والملكية ضد الأخطار الخارجية والداخلية.

وحيث أن التعاقد – عند لوك – بين طرفين، فإذا أخل أى طرف بهذا العقد فإنه يصبح لاغياً؛ مما ينجم عنه أن الملك وجب عزله إذا أخل بتعهداته، وأهمل مسئولياته نحو الشعب أو تخطت سلطاته الحدود التى خولها له الأفراد، ومن ثم يلتزم الملك بتسخير سلطته فى تحقيق الصالح العام، واحترام الحقوق الطبيعية للأفراد، وإذا ما أخل الملك بهذا الالتزام يحل للأفراد فسخ العقد، والثورة على الملك وخلعه.

جان جاك روسو (١٧١٢ - ١٧٧٨) :

يرى روسو أن حالة الطبيعة يسودها الخير والسعادة والفضيلة المطبوعة فى كل القلوب، وكذلك المساواة. فالطفل خير بطبعه، والشر لا يأتى إلا بمخالطته للمجتمع الفاسد، وتأثير هذا المجتمع فى الطفل الخير. والعقد الاجتماعى – عنده – هو الذى ينهى عهد الفطرة، ويعمل على إنشاء الدولة الحقيقية التى تؤدى عملها، وذلك بأن ينزل كل فرد وعن حقوقه إلى سلطان حاكم – كما أكد هوبز – إلا أن هذا السلطان الحاكم ليس إنسان، ولكنه إرادة عامة مجردة، إنها المجتمع كله[١].

---

١ – د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم الاجتماع النفسى. ص ص ٦٥ – ٦٩.

فلفريدو باريتو (١٨٤٨ - ١٩٢٣) :

يعد فلفريدو باريتو واحداً من ممثلى الاتجاه السيكلوجى. ومن أهم إسهاماته نظريته الشهيرة عن دورة الصفوة. فالصفوة فى نظره - هم الأفراد الذين يتميزون عن غيرهم من أفراد المجتمع بسمات مميزة مثل الذكاء والمهارة والمقدرة وما شابه ذلك. ويرى باريتو أنه يمكن تقسيم هذه الفئة إلى جماعتين: صفوة حاكمة، وصفوة محكومة. وتتكون الأولى من الأفراد الذين يملكون القوة ومصادرها ويلعبون دوراً كبيراً فى الحكومة، وتشكل المجموعة الثانية بقية أفراد المجتمع.

وتضم الصفوة الحاكمة كل الأفراد الذين يتوفر لديهم سمات تناسب المناصب السياسية. ويتوفر فيهم اتباع الطرق العقلانية. أما مجموعة الصفوة غير الحاكمة فهم يعملون دائماً سعياً وراء فرص أفضل فى الحياة[١].

ويبدأ التغيير أولاً فى المجموعة الأولى، حيث تغتصب منها المجموعة الثانية الحق بالقوة، نتيجة لفقد الأولى لاختصاصاتها. ثم يسير التغير فى دورة رتيبة، حيث تبدأ طبقة القادة فى التزايد وتعمل على الاستزادة من المهارة والتمكن من الصناعة اليدوية بدون أن تستخدم القوة، وحتى يكتمل شكل هذه الجماعة والتى تصبح فيه مغلقة بحيث لا يستطيع أن يدخل محل المجموعة الأخرى. وهنا تبدأ الدورة مرة ثانية[٢].

---

١ - د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا. أصول الإدارة العامة. ص ٤١٠.

٢ - د. فاطمة محمد على عثمان. القيادة النسائية فى مجتمع متغير. ص ٦٤.

علاقات القـوة

ماكس ڤيبر (١٨٦٤ - ١٩٢٠) :

انطلق ماكس ڤيبر (١٨٦٤ – ١٩٢٠)[1] من تصويره لطبيعة علاقات القوة فى المجتمع أو داخل منظمات العمل. ووصف القوة بأنها: قدرة شخص معين وامكاناته على فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين. أما السلطة Authority فهى القوة الشرعية النظامية فى مجتمع معين، أو أى نسق اجتماعى آخر. وتعتبر السلطة نموذج للقوة، وهى احتمال أن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأفراد. وهى تعتمد على مجموعة من القواعد والمعتقدات التى تجعل القوة شرعية فى نظر كلاً من الرئيس والمرؤوسين.

وأوضح ڤيبر أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق فى ممارستها، وأن من يخضع لها يرى أن من واجبه طاعتها. ويعنى ذلك أن السلطة تفترض وجود ضرب من الشرعية Legitimacy يمنحها التنظيم واستقرار نسبى يحدد أبعادها. وإذن فالجماعة هنا على استعداد للطاعة، لأن أعضاءها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدراً شرعياً، وقد يكون هذا المصدر شخصاً Personnel ، أو لا شخصى impersonnel مثل النظام القانونى. ويتطلب ممارسة السلطة وجود أعداد كبيرة من الأفراد، ووجود هيئة إدارية (الإدارة).

وهذا الشكل من القوة يرتبط بمركز اجتماعى، كما يقبله كل الأعضاء بوصفه شرعياً، ومن ثم يخضعون لتوجيهاته وأوامره وقراراته. وكقاعدة تكمن السلطة فى المركز ذاته، ولا تعتمد على صفات شرعية للذين يشغلون هذه المراكز.

---

١ – د. السيد محمد الحسينى. النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. ص ص ٦٣ – ٦٨.

ويتضح من ذلك أن ڤيبر يستخدم القوة بصورة عامة وشاملة، فهى تعنى أن الفرد يسيطر على عدد من الأفراد، ويتحكم فيهم عن طريق تهديدهم بالقهر أو الإلزام المادى، ويجدون أنفسهم مضطرين إلى السلوك تبعاً لمصالحه أكثر مما يسلكون تبعاً لمصالحهم.

أما السلطة فهى احتمال أن تضع جماعة محددة من الأشخاص كل أو بعض الأوامر النوعية المحددة التى تأتى من شخص أو مصدر معين موضع التنفيذ[١].

وعلى ذلك فجوهر السلطة هو الطاعة الاختيارية للأوامر والتوجيهات التى يصدرها الفرد الذى يتمتع بالقوة. ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الجماعة يعتبرون تحكم السلطة فيهم أمراً شرعياً، وليس من الضرورى أن يكون مصدر السلطة أحد الأفراد، فقد يكون نظاماً ليس له الطابع الشخصى كالنظام القانونى. وهكذا تتميز السلطة عن القوة من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الطاعة الاختيارية من جانب أعضاء الجماعة.

وقسم ڤيبر السلطة إلى ثلاثة أنواع، هى[٢]:

١- السلطة الكارزمية الموهوبة أو الملهمة Charismatic Authority :

وفيها يتمتع القائد بصفات وقدرات ومواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين، فهو ملهم، ومزود بقوى مقدسة أو خارق للطبيعة. وقد يظهر القائد الكارزمى فى أى قسم من أقسام الحياة الاجتماعية، فقد يكون نبياً، أو زعيماً، أو بطلاً فى المعارك الحربية، أو فيلسوفاً.

ويستطيع القائد الكارزمى من خلال هذه الصفات والقدرات أن يحصل على ولاء وإذعان الأفراد الآخرين وهم التابعين له. وهو يستطيع أن يغير

1- Herbert A.Simon, Administrative Behavior 2d ed, pp. 126 - 127.

١- انظر نيقولا تيماشيف. نظرية علم الاجتماع. ص ص ٢٩٦ - ٣١٠.

الأوضاع والعلاقات الاجتماعية القائمة لصالح التابعين، ومهما كان الأمر فإن السلطة الكارزمية تؤدى وظائف كقوة نووية، ترفض القيم التقليدية، وتثور ضد النظام القائم.

ويقدم القائد الكارزمى المعجزات والظواهر الخارقة للعادة؛ مما يجعل الناس يعتقدون فى شخصيته ويمتثلون لسلطاته. ويتميز الجهاز الإدارى السائد فى ظل هذا النظام بعدم الاستقرار. كما يتألف من عدد قليل من الأشخاص المقربين للقائد والذين يقومون بدور الوسطاء بينه وبين الجماهير.

ويترتب على ذلك أن الحركات الكارزمية قد تكون حركات فوضوية، أو ثائرة على النظام الحكومى. وقد يسخر القائد الكارزمى وأتباعه من أى شىء يرتبط بالروتين، فلا يوجد تنظيم داخلى ملزم أو قواعد صارمة تقيد أو تكبل ما يوصى به القائد، إذ يجب تكريس الجهود كلها للرسالة المقدسة، ولا يجب تدنيسها بالاعتبارات الدنيوية. ولكن من البديهى أنه لا يمكن أن يتجاهلوا – إلى ما لا نهاية – مطالب الواقع، وبعض الروتين، وبعض التنظيم، وبعض الوسائل الثابتة للعرف أو المساندة الاقتصادية، وذلك لأنه وإن كان ولابد من استمرار الحركة، فلابد من أن تكون هذه الحركة منظمة.

ويترتب على ذلك أن اهتمام الأعضاء باستمرار الحركة يفرض عليهم إقامة تنظيم رسمى واتباع بعض الروتين، وخاصة بعد موت القائد الكارزمى. وفى الواقع فإن موت القائد يعرض الحركة كلها للانهيار، بسبب افتقار الأعضاء للتوجيه الملهم ويسبب المعارك التى تنشب بينهم على من يخلف القائد إذا لم توجد إجراءات منظمة.

ومعنى ذلك أن الحركات الكارزمية لكى تستثمر يجب أن يكون لها بعض خصائص العالم الدنيوى، التى كانت تقاومها وتحاربها عند بدأ نشأتها، ولذلك لابد وأن تتحول السلطة الكارزمية إلى سلطة تقليدية.

٢- السلطة التقليدية Traditional Authority :

يقوم هذا النوع من السلطة على أساس من العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية. وفى ضوء هذا يقوم بعض الأفراد بحكم مكانتهم الاجتماعية، مثل: سنهم، أو قرابتهم، أو جنسهم، أو غير ذلك أن يمارسوا نفوذاأو تأثيراً على الآخرين، ويتمثل ذلك فى السلطة التى يمارسها الأكبر سناً على الأصغر سناً، وكذلك السلطة التى يمارسها الأب أو شيخ القبيلة على أفراد الأسرة أو القبيلة.

ويتخذ الجهاز الإدارى الذى يتولى ممارسة هذه السلطة إما الشكل الوراثى، وإما الإدارة الإقطاعية التى تحقق قدراً محدوداً من الاستقلال الذاتى، لأن الولاء للإقطاعى، والارتباط الشخصى به، هما أساس تكوين الجهاز الإدارى.

٣- السلطة القانونية (الرشيدة) Legal Authority :

تقوم هذه السلطة على أساس تقليدى، وتكتسب مشروعيتها من كون القواعد الرسمية للمنظمة لها عادلة. وترجع طاعة الأفراد لا إلى سلطة قائد ملهم ولا لامتثالهم لقائد تقليدى، ولكن إلى إيمانهم بأن هناك بعض الإجراءات والقواعد الملائمة التى تحظى بقبول الحكام والأفراد. ويستمد الحاكم شرعية ممارسته للسلطة من التزامه بهذه القواعد القانونية المقررة.

ويعتبر ڤيبر أن السلطة القانونية هى أكثر أنواع السلطة استقراراً، وأكثرها موضوعية ورشداً. وفى رأيه أن المجتمع الذى تسوده ممارسة السلطة القانونية هو مجتمع أكثر رشداً وعقلانية واستقراراً.

روبرت ماكيفر (١٨٨١ - ١٩٥٥):

ويذكر روبرت ماكيفر (١٨٨١ – ١٩٥٥)[١] فى هذا الصدد أن الناس عندما يمتلكون السلطة فإنهم يمتلكون بذلك الحق فى وضع السياسات داخل النظام الاجتماعى، وإصدار الأحكام فى المسائل الهامة، والتصرف كقادة أو توجيه الآخرين داخل المجتمع.

وأوضح ماكيفر التفاعل بين القانون والقوة والطبقة الاجتماعية، وذهب إلى القول بأن: «كل منح لحقوق جديدة، مدنية أو سياسية، لطبقة من الطبقات المرؤوسة إنما يعمل على تضييق المسافة بين الحكام والمحكومين، ولذلك فإن تزويد الطبقة المرؤوسة أو التابعة بحقوق جديدة هو عبارة عن منحها درجة معينة من درجات القوة. والقوة هنا هى القدرة على النضال من أجل فرص جديدة، والسعى نحو أهداف جديدة، والتعبير عن آراء الطبقة المرؤوسة أو التابعة. ومن خلال النسق القانونى يكتسب الحقوق، وتنص الواجبات كذلك على شاغل الأوضاع الاجتماعية المختلفة، أو على كل الأعضاء داخل الفئات الاجتماعية».

ويتضح مما سبق أن مفهوم القوة يشير بوجه عام إلى أنها القدرة على التأثير فى سلوك الآخرين. ويختلف هذا المفهوم عن مفهوم السلطة الذى يشير إلى القوة المشروعة فى المجتمع.

---

١ – د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. الطبقات الاجتماعية والمجتمع – دراسة فى علم الاجتماع. ص ٢٣٥.

الفصل الثالث

نظـــريـــة الســـمـــات

Trait Theory

تقوم نظرية السمات على أساس وراثى، فالقادة يولدون بصفات معينة، وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، ولذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور. أما القادة فتؤهلهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلاً للقيادة. وتتجلى هذه الخصائص والمظاهر فى الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.

وينظر إلى صفات وسلوك القائد على اعتبار أنها متغير مستقل – أى عناصر تعمل كمسببات أو مؤثرات على سلوك الرؤساء. أما سلوك المرؤوسين فينظر إليه باعتباره متغيراً تابعاً، أى عناصر تعمل كنواتج لظواهر أخرى.

وتعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التى تتناول القيادة. وهى تنظر إلى السمات باعتبارها سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، وهى ترتبط بالمحاولات الكثيرة التى تمت فى الماضى لاكتشاف صفات وقدرات القائد الناجح، والتى اعتمدت على الخطوط والفراسة والتنجيم، وكذلك الاعتماد على دراسة شخصيات القادة الذين ظهروا فى الأزمنة التاريخية المختلفة، ويعتبر هذا الأسلوب فى اختيار القادة فعال كأى أسلوب آخر للاختيار[1].

1- See E. Goode Cecit, Significant Research on leadership, pp. 342 - 350.

ويبدو أن الافتراض الرئيسى فى هذه النظرية يقوم على أن القائد يولد ولا يصنع، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً. فبعض المجتمعات البدائية تعتقد أن رئيس العشيرة هو قائد بالفطرة، وهو أكبر أفراد العشيرة وأكثرهم تجربة وأعرفهم بشئون البيئة. ويتحدث الرئيس بشخصية قوية بحيث يؤثر فيمن حوله. وهو يتحدث فى المناسبات الهامة ويقوم بمهمة حفظ الأمن بين أفراد العشيرة عن طريق فض المنازعات. ويحدد الرئيس الموقع المناسب للإقامة، ولا تأخذ سلطات الرئيس شكلاً رسمياً وإنما صورة عرفية. ولا توجد أى مظاهر للرئاسة أو السلطة ولا يعاون أحد فى أعماله ولا يتميز عن باقى أفراد المعشر بأى مميزات عينية، ولكنه موضع احترام الجميع.

ويمتاز هذا النظام بنوع من الديموقراطية، إذ لا توجد مظاهر دكتاتورية ولا يتخذ الرئيس أى قرار إلا بعد موافقة معظم أفراد المعشر عليه. وفى الغالب يكون الرئيس كبير السن، وهو ذو خبرة فى إقامة الطقوس الدينية، فالرئيس هو كاهن المعشر.

أما القبيلة، فهى تتكون من عدد من العشائر. ويوجد فى القبيلة زعيم واحد على الأقل، وهو يتمتع بسلطات أوسع من تلك التى يتمتع بها رئيس العشيرة. وقد يكون هناك مجلس من رؤساء العشائر يرأسه زعيم القبيلة، كما فى قبائل الهنود الحمر فى أمريكا الشمالية.

وفى بعض المجتمعات البدائية يعاون الملك جهاز إدارى فى حكم القبيلة، ويرأس ذلك الجهاز الملكى الذى يتكون من العائلة المالكة أو من زعماء القبائل أو العشائر. وقد يكون من حق المجلس معاقبة الملك أو إعدامه، إذا تبين أن روحاً شريرة قد تقمصته وجعلته دكتاتوراً.

كذلك فإن كلاً من الملك والأمير الإقطاعى والرأسمالى ورث صفات

القيادة من سلفه. وتتمثل هذه الخصائص فى البنيان الجسمى، والمظهر الشخصى، والصحة الجيدة، والمنظر الممتاز، والطول والقوام، والتناسق، والذكاء، والدهاء، والقدرة العقلية والفكرية، وحسن الفهم، والثقة بالنفس، والمبادأة، وحسن التنوير، والانبساط، والعزم، والمثابرة، وتحمل المسئولية، والطموح، والسيطرة، والحماس، والبشاشة، واللباقة، واليقظة، والقدرة على التجديد، والقدرة على التعبير، والقدرة على تكوين العلاقات مع الناس، والتى يجب أن تتوفر فى شخصية القائد.

وقد قرر ستو جديل ١٩٤٨ أن الصفات الجسدية للمرء قد تزيد أو تقلل من قدرته على التأثير على الأتباع، حيث وجد من دراسته لاثنى عشر قائداً أن ٩ منهم كانوا أطول قامة من الأتباع، واثنان قصيران منهم، وحالة واحدة قررت عدم أهمية الطول.. وأكد ستوجديل أهمية الصفات الشخصية، مثل: السلوك التعزيزى، وتكامل الشخصية، والمحافظة على مستوى الأداء.

واقترح فيدلر أن القائد الناجح يكون لديه القدرة المنظورية More perceptive أو النظرية الثاقبة أكثر من غيره. كما قام إبراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد فى الآتى[1]:

١- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.

٢- الثقة فى النفس والإيمان بالقيم.

٣- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.

٤- الحزم والسرعة فى اختيار البدائل المناسبة.

٥- المقدرة على الإقناع والتأثير.

٦- الاستعداد الطبيعى لتحمل المسئولية.

١- د. إبراهيم درويش. الإدارة العامة فى النظرية والممارسة. ص ١١١.

٧- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.

٨- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة.

٩- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.

١٠- النضج العاطفى والعقلى.

١١- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.

١٢- القدرة على تفهم الموقف.

بالإضافة إلى مجموعة من المهارات المكتسبة، وهى المهارات الأساسية، والمهارات المساندة. وتتمثل المهارات الأساسية فى المهارات الإدارية التى تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. أما المهارات المساندة فهى تدعم المهارات الأساسية، وذلك كالمهارات الفكرية والسلوكية، مثل: مهارات إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه، وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل فى منازعتهم، والقدرة على تحفيزهم للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.

فلقد وجد أنه كلما ارتفع ذكاء الفرد زاد احتمال نجاحه كقائد. ووجد كذلك أنه كلما ارتفع مستوى الفرد فى الهيكل التنظيمى، كلما زادت طاقته الإشرافية، مقارنة بكافة الذين يحتلون مستويات وظيفية أدنى. كما تلعب القدرة على المبادرة دوراً هاماً فى عملية القيادة. وتنطوى المبادرة على جانبين هامين، هما :

أ- القدرة على التصرف المستقل والمبادرة به.

ب- القدرة على رؤية تصرفات ممكنة فى حين أنها غير واضحة بالنسبة للآخرين.

هذا وبالفعل يتمتع القائد فى الإدارة العليا بصفة الثقة فى النفس أكثر من

قرنائهم فى المستويات الأقل. كذلك يتميز القائد الناجح بالتفرد، فهو شخص متميز فى أدائه.

ويتصف القائد كذلك برؤيا أكثر بعداً وصواباً من رؤية عامة الجماهير، وهو أكثر وعياً وأكثر عمقاً فى تحليله لاحتياجات الجماهير فى كل الظروف الموضوعية. وبقدر ما يزداد نصيب القائد من هذه الصفات والقدرات والمزايا، بقدر ما تسرع حركة التطور، وبقدر ما يقل حظه منها، بقدر ما يبطئ التطور ويتعثر.

وتشير القيادة كذلك إلى الأشخاص الديناميكيين الأقوياء الذين يقودون الجيوش، ويحققون الانتصارات، ويغيرون مسار الأمة بأكملها. والجزء الأكبر من التاريخ يعتمد على قصص القواد العسكريين والسياسيين والاجتماعيين.

وقد ربط هذا الاتجاه النجاح فى القيادة بقوى غير طبيعية وهبها الله للقائد، إذ كان القائد يمتاز ببعض الخصائص الخارقة للطبيعة، والتى ترتفع بصاحبها عن مستوى الشخص العادى، مثل: القدرة على الحدس والبصارة وقراءة أفكار الغير، بل والكشف عن المستقبل والتنبؤ بالنصيب.

وقد خرج وليم هنرى[١] بمجموعة من السمات الواجب توافرها فى القائد الناجح، نوجزها فى الآتى :

١- الصفات الجسمية :

تؤكد نظرية السمات على ضرورة توفر عدد من الصفات الجسمية، وذلك كأن يكون القائد أميل لطول القامة، وضخامة الجسم، والقوة العضوية، وقوة العضلات، وثقل الوزن، ووفرة الحيوية، والنشاط والحركة، وكذلك سلامة الجسم والبدن والخلو من العاهات.

1- See W. E. Henry, Executive Personality and Job Success, p. 4.

٢- القدرات العقلية:

وذلك بأن يكون القائد أكثر ذكاء وإدراكاً وتفكيراً، وأكثر قدرة على مواجهة المفاجآت، وتحليل المواقف الصعبة، وأكثر وعياً بالأحداث، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج، والتنبؤ بالأحداث المستقبلة من مرؤوسيه، كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح، والتفكير الموضوعى واتخاذ القرار السليم.

وقد أشار د. زهران إلى أن الفارق الكبير فى الذكاء بين القائد والأتباع له سلبياته، فهو يجعل التفاهم بينه وبينهم أكثر صعوبة، كما يعيق ذلك قيام علاقات مناسبة بالنظر للاختلافات فى الميول والقيم والاتجاهات والقدرات؛ مما يؤثر على المجهود ومستوى طموح القائد الذى يستشعر بدونية المرؤوسين وضعف قدرات الأتباع.

هذا ومن الأفضل أن يكون ذكاد القائد أقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة مع زيادة محدودة خاصة، علماً بأن الذكاء وحده لا يصنع القادة، والمهم هو صلته بجميع الظروف التى تحدد المجال أو البناء الاجتماعى والمتغيرات النفسية السائدة[١].

٣- القدرات المعرفية:

وذلك بأن يتمتع القائد بثراء المعرفة وغنى الثقافة وتوفر عدد من المهارات التكنولوجية والمعلومات، وأوسع أفقاً وأبعد نظراً، وأحسن تصرفاً، وأنفذ بصيرة، وأقدر على الحكم الصحيح. كما يكون مزوداً بالقيم واحترام معايير الجماعة، مع اتصافه بالطلاقة اللفظية والقدرة على التفكير، والخطابة، وصياغة الجمل وبنائها، مع القدرة على الإبداع والإبتكار.

---

١ - د. محمد شفيق. المرجع السابق، ص ٢٢١.

٤- من الناحية الانفعالية:

وذلك كأن يتميز القائد بالثبات الانفعالى، والنضج الانفعالى، وقوة الإرادة، والثقة فى النفس، والقدرة على ضبط النفس. خاصة فى المواقف الصعبة، وقوة العزيمة.

٥- السمات الاجتماعية:

وتشمل القدرة على العلاقات والتفاعل والتعامل وتحقيق التعاون مع الآخرين، والمشاركة الاجتماعية فى أنشطة الجماعة، وتكوين العلاقات، وكسب الحب والاحترام، والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، والتواضع فى التعامل مع أعضاء الجماعة مع القدرة على السيطرة وإمكانية التأثير فى الأتباع. وينبغى أن يتوفر فى القائد القدرة على حفز الأفراد وذوى الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع أو غير العادى[١]، مع توفر خصائص انبساطية وروح الفكاهة والمرح، وقدرة على رفع معنويات الآخرين، وجمعهم حول شخصه وحول الأهداف التى ينادى بها ذلك القائد، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير فى الآخرين.

٦- سمات عامة:

وتتمثل هذه السمات فى حسن المظهر ورشاقته والخلق الرفيع والتدين والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية مع التواضع والأمانة والنزاهة وحسن السمعة وحب الغير، والثقة فى الذات، والتمتع بعادات شخصية حسنة مع قوة العزيمة والإرادة والمثابرة والطموح العالى، وتحمل المسئولية، والحماس، وقوة الذاكرة والحرص على مصلحة الجماعة، والمحافظة على وقت الجماعة، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالى وقوة الإرادة، والثقة فى النفس والقدرة على ضبطها.

---

١ – انظر ليونا أ. كتارد. الاختبارات والمقاييس. ص ص ٢٠٤ – ٢٠٩.

٧- القدرة على الاتصال :

المهارات الاتصالية غير العادية للقائد. ويعنى ذلك قدرة على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة. وقد استخلص Stogdill[1] من دراسته أن القيادة تتصف بالاطار الاتصالى، ولديها القدرة على التقدير والتبصر وإمكانيات الكلام المقنع.

٨- الرغبة في الإنجاز Need for Achievement :

يتميز الأشخاص ذوى دافع الإنجاز العالى بالرغبة فى إتمام العمل بنجاح، وبذل مجهود متميز، والسيطرة على مشاكل العمل، وبالتفانى فى العمل بشرط أن يكون مناسباً لقدراتهم، ويزودهم بمعلومات مستمرة عن مدى تقدمهم فى العمل، ويعطيهم التقدير والاحترام المناسب وأن يكون العمل به شيء من التحدى لقدراتهم. وعليه فإن العمل الروتينى المتكرر كالعمل الكتابى أو المحاسبى أو الميكانيكى لن يكون مثيراً لدافع الإنجاز لدى الشخص، بينما العمل الإدارى والفنى والذى فيه شيء من التغيير، ويحتاج إلى إبداع ويعطى بعضاً من التحدى لقدرات العاملين، يكون مثيراً للأشخاص ذوى دافع الإنجاز العالى.

وهكذا يجب البحث عن قياس دافع الإنجاز لدى العاملين بغرض تعيينهم أو ترقيتهم للوظائف التى تحتاج إلى إنجاز وإبداع وتحدى، مثل الوظائف الإدارية، ثم تهيئة الفرصة بظروف وظيفية تطلق دافع الإنجاز من خلال توفير فرص التحدى، وصعوبة مناسبة للعمل، ومعلومات مستمدة من مدى التقدم فى العمل، وتقدير للمجهود المتميز.

1- Ralph M. Stogdill, Personnel Factors Associated with leadership, pp. 35 - 71.

٩- القدرة على اتخاذ القرارات :

القائد الناجح هو الذى يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذى يجب اتخاذه وينفذه.

١٠- القدرة على الإقناع :

يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على الإقناع، ولديه الثقة فى الأهداف التى يعرضها، ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك. وقد اتضح لـ Ghiselli أن القادة الذين يتصفون بنزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة فى أنفسهم هم أكثر نجاحاً فى تحقيق الأهداف التنظيمية من أولئك الذين لا تتوافر فيهم هذه الصفات.

١١- غرس الثقة في الآخرين :

يتطلع المرؤوسون إلى معاونة القائد، ونصيحته، وآرائه ليس فقط فى مجال العمل، وإنما أيضاً فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية. ويجب أن يشعر المرؤوسون بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذى يمكنهم دائماً اللجوء إليه دائماً والتحدث معه، فلديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم فى الاتجاه السليم، وأنه يشعر بآدميتهم حتى وهم داخل الشركة.

١٢- تفويض السلطة والثقة بالآخرين :

القائد الناجح هو الذى يدرك جوانب القوة والضعف فى مرؤوسيه، والحدود أو المدى الذى يمكن للمرؤوس الاضطلاع بها من مهام. فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم. فالتوجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم، يتطلب أن يعرفوا اعتقاده وإحساسه نحوهم.

١٣- الحساسية للعلاقات الاجتماعية:

هناك مجموعة من الخصائص التى تشير إلى مدى حساسية الفرد للعلاقات مع الآخرين، ونذكر منها: التغير الاجتماعى، والمشاعر العاطفية، والمشاعر الاجتماعية، كما يتميزون بالتعاون،والقدرة على حل مشكلات الجماعة، وهو أقدر على خلق روح معنوية عالية والأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية فى هذه الخصائص يتوقع أن يكونوا ناجحين فى وظائفهم وقياداتهم، ذلك أنهم مقبولين بواسطة أعضاء الجماعة التى ينتمون إليها، ويميلون إلى التفاعل بصورة أغزر وأعمق وأفضل.

١٤- النزعة للسيطرة والهيمنة:

يختلف الناس فى حبهم ونزعتهم للسيطرة والهيمنة والوصول إلى مراكز لامعة وعالية فى التنظيم. وهناك خصائص مثل الحسم، والسيطرة Dominance، وحب الظهور Prominance، فالأفراد الذين يتمتعون بهذه الخصائص ينجحون فى القيادة وإدارة الآخرين.

١٥- الاستقرار والاعتمادية Dependabitity and Stability:

يتسم بعض الناس بإمكانية الاعتماد عليهم، وأنهم مستقرون فى أنماط تصرفاتهم، وأن سلوكهم دائم الاتساق، وأنه يمكن توقع تصرفاتهم، وأن سلوكهم تقليدى، وغير شاذ. ويميل هؤلاء الأشخاص إلى أن يكونوا أعضاء مثاليين فى تكوين جماعات العمل وتماسكها والالتزام بقيم وقواعد الجماعة.

وعلى عكس ذلك فالشخص الهوائى والمتقلب المزاج، الدائم التغير ينظر إليه كمصدر للمتاعب للجماعة التى ينتمى إليها.

ويرى أوردواى Oerdway Tead ضرورة توافر خصائص للقائد الكفء لخصها فى عشرة صفات، هى :

١ - الطاقة الجسمية والعصبية.

٢ - الشعور القوى بالهدف والغاية.

٣ - الحماس.

٤ - الذكاء.

٥ - القدرة على عقد صلات للصداقة.

٦ - الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم.

٧ - العمل من أجل تحقيق التكامل.

٨ - الخبرة الفنية.

٩ - الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات.

١٠ - المستوى التعليمى والقدرة على تعليم الآخرين.

ويرى براون Browne أن من صفات القائد :

١ - القوى الجسمية.

٢ - المظهر.

٣ - الذكاء.

٤ - القدرة على التعبير.

٥ - القدرة على تحمل المسئولية.

٦ - الثقة بالنفس.

٧ - السيطرة على الأعصاب وعدم الانفعال السريع.

٨ - المهارات الاجتماعية كحسن التصرف.

٩ - التعاون مع الغير.

أما برنارد Barnard فيرى أن القيادة ذات شقين، هما :

أ – المقدرة الجسمانية: هذا فضلاً عن المقدرة العقلانية التى تساعد القائد على تفهم كافة الظروف المحيطة به والإلمام بها.

ب– العزيمة القوية والتصميم[1].

واهتم سيلجمان Silegman[2] فى مقال له بعنوان «القيادة ومظاهرها السياسية» بظاهرة القيادة والشخصية القيادية فى التنظيمات السياسية. ويرجع السبب فى ذلك إلى طبيعة التغيرات التى اعترت المسرح الاجتماعى والسياسى، وجميع أنواع التنظيمات الموجودة، وتزايد المطالبة بضرورة وجود عناصر قيادية تلائم هذه التغيرات التنظيمية، حيث لم يعد القائد سلطة رسمية فقط، بل أصبح مركزاً تنظيمياً يعبر عن جوهر التنظيم نفسه. وتقدم القيادة الفعالة حلولاً للمشاكل التى قد تواجهها فى مسيرتها القيادية.

ويفسر ذلك الآتى :

١ – أصبحت القيادات التقليدية غير قادرة على معالجة القضايا التنظيمية والمجتمعية. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى قيادات قوية بديلة لها.

٢ – تركز القيادة الفعالة اهتماماتها نحو التكامل، وتكون انعكاساً لشرعيتها، وتعبيراً عن تنظيماتها التى تهدف لتحقيق أهدافها وصالحها العام.

وعرض جينكينز Wo Jenkins بعض الملاحظات عن القيادة العسكرية، نلخصها فى الآتى :

١ – أن القيادة تعد أمراً نسبياً للموقف موضع الدراسة.

---

١ – انظر د. سيد الهوارى. الإدارة – الأصول والأسس العلمية. ص ص ٣٢٧ – ٣٢٨.

2- L. Seligman, Leadership. Political Respects, International Encyrlopedia of social sciences vol., G. 10, p. 107.

٢- يمتاز القادة على أعضاء جماعتهم بتمتعهم بالمعرفة والقدرة الحقيقية في المجال الذى تتخصص فيه جماعتهم.

٣- يشترك القادة مع أعضاء جماعتهم فى بعض الخصائص، أهمها: الخصائص الخلقية والاجتماعية.

٤- أن تفوق القادة على أعضاء جماعتهم فى خصائص العمر والتعليم والخلفية الاقتصادية والاجتماعية فى حاجة إلى تأكيد من خلال البحوث المستقبلية.

ووضع أجيتو عدة خصائص وسمات للقيادة العسكرية، حصرها فى القدرة على التحكم فى النفس والتكتيك والشرف، واتباع الأوامر والالتزام بالواجبات والإخلاص.

وأشار فريق آخر من العلماء إلى كل الجهود التى يبذلها الأفراد والعناصر والأجزاء التى يتألف منها التنظيم. فالإنسان فى حاجة دائمة إلى إنجاز هدف معين يتصف بالتحدى، وأن هذه الحاجة إلى الإنجاز متطورة مع الإنسان منذ طفولته المبكرة.

وقد أوضح Mecleland[١] نتيجة الدراسة التى قام بها فى جامعة هارفارد أن الحاجة إلى الإنجاز تنبع نتيجة عملية التشجيع والتدعيم لاستقلالية الطفل، واعتماده على نفسه من قبل والديه. ويتساءل من منا لم يشجع طفله عندما يؤدى شيئاً بمفرده. فالأب والأم يقولان لطفلهما: خليك راجل واعتمد على نفسك.

واكتشف ماكليلاند خصائص الأفراد الذين حققوا إنجازات عالية، وهى:

١- أن هؤلاء الأفراد يتصفون بالاعتدال من حيث تحمل المخاطرة، وهم

١- د. حسين عبد الحميد رشوان. علم اجتماع التنظيم. ص ص ٦ - ٧.

يعملون على تحاشى المخاطر الغير ضرورية، ولا تمثل المخاطر لهم أى نوع من التحدى.

٢- يفضل هؤلاء الأفراد المهام التى تقدم معلومات مرتدة Feedback.

٣- يحقق هؤلاء الأفراد الرضا بمجرد إنجاز شيء ما، وتعتبر المكافأة عن الإنجازات ذات أهمية أقل من الإنجاز نفسه.

٤- أن هؤلاء الأفراد تستغرقهم أعمالهم تماماً، كما أنهم يظلوا ملتزمين بهذه المهام والأعمال حتى الانتهاء منها.

نظرية الرجل العظيم Great Man Theory :

وهى تعتبر من أقدم النظريات التى تفسر القيادة على أسس وراثية. ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة؛ وأن يسيطروا على الآخرين، ومن التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أى تغيرات يراها. فالتغيرات فى الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذى مواهب غير عادية[١].

وتضرب هذه النظرية مثلاً لذلك بالأنبياء والرسل عليهم السلام الذين اصطفاهم الله عز وجل لهداية الجماعات والشعوب وقيادتها إلى طريق الحق والخير، وكذلك زعماء الدول ورؤسائها وقادتها الذين أتوا أفعالاً خارقة فى وقت السلم والحرب.

وعموماً فإن الرجل العظيم قد يحدث فى وقت ما تأثيراً على الجماعة، وحركتها نحو أهدافها، وقد يفشل فى ذلك فى وقت آخر حيث يرجع النجاح والفشل إلى الظروف الجماعية ذاتها بما فيها الرجل العظيم.

١- انظر لويس كامل مليكة. سيكلوجية الجماعات والقيادة. ص ١١٣.

وقد نظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون فى عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون فى تحديد شخصية المجتمع، وبالتالى فى تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً. وذهبوا إلى القول بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة Inherited rather than aquired، بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير الإقطاعى كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة[١].

وترى هذه النظرية أن الحوادث والتغيرات الجوهرية فى المجتمع سواء على المستوى المحلى، أو الدولى متأثرة بالقادة. فالقائد شخصية بارزة وعظيمة وقوية Powerful يستطيع أن يطوى غيره من الأشخاص تحت إرادته. وهو الذى يستطيع أن يصنع الظروف المحيطة به ويشكلها كيفما شاء، ويتحكم فى مصير أمته، فالقائد العظيم قد يغير طبيعة دولة أو أمة. وهو يستطيع كذلك أن يتحكم فى القوى الاجتماعية، فالأحداث لا تقع بالصدفة، وإنما هو الذى يصنعها. وفى ضوء ذلك فإن القائد يعد فوق الظروف وفوق البيئة التى ينشأ فيها.

وترى هذه النظرية أن القيادة صفة للفرد، فأفراد معينون يتمتعون بمظهر وسمات الشخصية والذكاء الذى يؤدى تلقائياً إلى القيادة. وعندما يظهر هذا الفرد فى أى مكان، فإن الناس يلتفون من حوله وتتبعه فى أى شيء ويتمثل ذلك فى خالد بن الوليد، وصلاح الدين الأيوبى، وغاندى، وكليوباترا، ومارتن لوثر كنج، وجون كينيدى وغيرهم ويعتبر جالتون (١٩١٤) من أشد المؤيدين لهذه النظرية.

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم سمات القائد فيما مضى كان مبالغاً فيها، وتعبر عما ينبغى أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً.

---

١ - د. عبد المنعم شوقى. تنمية المجتمع وتنظيمه. ص ص ٩٣ - ٩٤.

وعلى الرغم من أهميـة هذه النظرية، إلا أنه لم يتـفق عليـهـا أحـد من العلماء حـتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة. كذلك فإن القيادة مظهر أساسى لانقسام السلطة وتباين مستويات المسئولية أكثر منها سمة أو مجموعة سمات شخصية تتوافر عند بعض الأفراد دون غيرها. فالقيادة ليست سمة شخصية يمكن بحثها كما لو كانت خاصية من خصائص الأفراد، إذ هى تركز على معايير وأسس موضوعية... فقد يكون الشخص قائد بحكم مركزه أو صفاته أو وظائفه، ولكن هذا المركز وتلك الصفات لا يمكن أن تكون فى حد ذاتها تعريفاً للقيادة، وقد يكون الشخص قائداً دون أن يشغل مركزاً عالياً، أو دون أن يكون لديه صفات معينة، ودون أن يقوم بوظائف معينة.

كذلك فإن هذه النظرية فشلت فى أن تجد نمطاً متسقاً من السمات التى تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة. كذلك فإن الكثير من السمات التى افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا فى القادة، قد تتوافر فى القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، والقدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، والطموح، والعدل وغيرها... الأمر الذى لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة فى شخص ما تجعل منه قائداً ناجحاً.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يوجد عدد من السمات المحدودة التى تميز القائد، وتميز أيضاً غير القائد فى مواقف مختلفة. كما أن الأفراد الذين يبدو أنهم يتميزون بالنمط الضرورى من السمات لا يصبحون قادة. كذلك فإنه لا يوجد خط ثابت من السمات يميز غير القادة. وقد يرجع ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات. كذلك فإن السمات التى تعتبر ضرورية فى قيادة مجموعة معينة قد تكون مختلفة بالنسبة لجماعة أخرى.

وقد يبدو أن هناك سمات معينة شائعة بين القادة، إلا أن الدلائل لا

توحى بأن القيادة سمة موجودة، فالسمات والخصائص والقدرات التى تميز القائد تختلف من جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها. فالقائد هو نتاج القوى الاجتماعية السائدة فى موقف معين ولدى جماعة بذاتها[١].

وقد عارض جننك (١٩٦١) فكرة صفات القيادة، فهو يرى أن الدراسات التى أجريت على هذه النظرية وعبر نصف قرن من الزمن لم تثبت وجود سمة واحدة تميز القائد عن غيره. ولاحظ كريين (١٩٦٢) أن البحوث التى أجريت على هذا الموضوع لم تؤد إلى التعرف على مجموعة متجانسة من الصفات، وأن الصفات التى أيدت نتائج البحوث وجودها ما هى إلا سمات عامة، وهى وإن كانت مساعدة فى ظهور المقدرة القيادية، إلا أنها لا تضمن لمن يملكها النجاح فى القيادة. وتؤكد النتائج التى حصل عليها بالمر (١٩٧٤) عدم وجود ارتباط بين نجاح المدرب حسب تقييم مرؤوسيه وامتلاكه لصفات معينة.

ونستخلص من هذه النتائج أن القيادة ليست مجرد سمات يحصل عليها القائد أو يكتسبها خلال مراحل نموه وتطور شخصيته[٢].

إلا أن نظرية السمات لا ترفض كلية، فللقيادة بعض المقومات التى يجب أن تتوافر فى القائد، إلا أن هذه المقومات لا ترقى إلى مستوى السمات ذات الدرجة العالية من الثبات، فهذه المقومات قد تكون سمات معينة، ولذلك يمكن تقبل نظرية السمات، ولكن بشىء من التحفظ، حيث أن من المفروض القول بأن هناك صفات عالمية يشترك فيها القادة.

وتبدو نظرية السمات غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل

١- انظر د. محمود السيد أبو النيل. علم النفس الاجتماعى - دراسات عربية وعالمية. ص ص ١٩٢ - ٢٠٥.

٢- د. نادية زغلول سعيد و د. أحمد إبراهيم حمزة. أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية. ص ص ٢٥١ - ٢٥٢.

السمات القيادية التى ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عملياً... فمن غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه السمات، أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى فى المجتمعات المتقدمة.

وقد تجاهلت هذه النظرية الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف فى القيادة... وذلك لأن السمات المطلوب توافرها فى القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادى المطلوب شغله، وعلى الموقف الذى يعمل فيه القائد.

الفصل الرابع
النظرية السلوكية - النظرية الموقفية
النظرية التفاعلية - النظرية الوظيفية

النظرية السلوكية *Behavioral Theory*

عرفنا أن القيادة ليست سمة شخصية تتوافر عند بعض الأفراد دون غيرهم، فالقيادة ليست سمة شخصية يمكن بحثها كما لو كانت خاصية من خصائص الأفراد، إذ هي ترتكز على معايير وأسس موضوعية. فالشخص قد يكون قائداً بحكم مركزه أو صفاته أو وظائفه. ولكن هذا المركز وتلك الصفات لا يمكن أن تكون في حد ذاتها تعريف للقيادة، فقد يكون الشخص قائداً، دون أن يشغل مركزاً عالياً، أو دون أن تكون لديه صفات معينة، ودون أن يقوم بوظائف معينة.

وفى ضوء هذا يمكن تعريف القيادة في ضوء السلوك الذى يقوم به الشخص القائد، وفحواه أن القائد هو الشخص الذى يكون تأثيره فى أعضاء جماعته أكبر من تأثير أى واحد منهم، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة، ومن حيث تنفيذ هذا الهدف. وعلى هذا فدور المراكز العالية فى المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم، فى حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرسمية قد يكونوا قادة بالفعل(١).

ولقد ناقش هومانز القيادة فى ضوء سلوك القائد. وقرر أن القائد يستطيع أن ينقل جماعة من حالة اجتماعية إلى أخرى من خلال إصداره للأوامر التى تحكم سلوك أعضائها. على أن الأوامر فى رأيه لا تختلف عن المعايير،

---

١ - د. أحمد عزت راجح. علم النفس الصناعى. ص ٣٨٥.

وكلاهما يتعلق بما ينبغى أن يكون عليه سلوك أعضاء الجماعة. وإن كان هناك فارق بينهما فإنه ينحصر فى أن المعايير تنطبق للمحافظة على السلوك القائم. أما الأوامر فتنطبق على التغيرات المستقبلة فى السلوك، وبينهما درجات محددة تتمثل فيما يعرف بالقوانين والعادات والنظم والخطط والتوجيهات والتعليمات والنصائح والمقترحات.

هذا ولا يمكن للقائد أن ينقل جماعته من حالة اجتماعية إلى حالة اجتماعية أخرى، إلا إذا أطيعت أوامره، ولا يمكن تحقيق الطاعة بدون سلطة. وبناء على ذلك نظر هومانز إلى القادة على أنهم أشخاص فى وضع السلطة، ويمكن لهم أن يفرضوها على الآخرين، وليسوا مجرد أشخاص يبدأون بالتفاعل فى جماعتهم.

وقرر ماكريجور Mc Gregor (١٩٦٠) أن العمل بالمنظمات المختلفة يعتبر وسيلة للفرد لتلبية وإشباع حاجاته الانسانية. وبالتالى فإن بيئة العمل لها أثر كبير على الحالة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين. كما يتأثر سلوك العاملين بالنمط السلوكى للقادة والمشرفين. والمناخ التنظيمى العام بالمنظمة.

النظرية الموقفية *Situational Theory*

تعد نظرية الموقف من أهم المحاولات الفكرية التى ظهرت فى إطار المدخل الاجتماعى. وكان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها فى وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، وقد يرجع صعوبة ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات. كذلك فإن السمات التى تعتبر ضرورية فى قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماماً بالنسبة لجماعة أخرى.

والنظرية الموقفية أكثر انتشاراً من نظرية السمات. ويعتبرها البعض المدخل السسيولوجى لدراسة القيادة، وخاصة فى الجماعات الصغيرة.

وتعنى نظرية المواقف أن ظهور القائد وتصرفاته تأتى نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، وتتوقف على الموقف الاجتماعى، والظروف الاجتماعية التى لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك مثل هذه السيطرة، وذلك من خلال التفاعل المباشر بين الناس فى تلك المواقف. فبدلاً من البحث عن اكتشاف صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون عن العوامل الموقفية التى تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة، وملابسات الموقف هى التى تتطلب صفات خاصة فى القائد الذى يتولى قيادة الجماعة. فهناك مواقف وظروف معينة تهيئ لأفراد معينين ليتبوأ مكانة قيادة.

وعلى ذلك فالجماعة عند مواجهة موقف أو مشكلة معينة تعيد تنظيم صفوفها وتظهر الحاجة إلى قائد يحقق آمالها وطموحاتها. والموقف قد يكون مشكلة معينة تواجه الجماعة، أو ظروف بيئية محيطة بها، وهذه المشكلة قد تكون متكررة ودائمة. وبالتالى يكون هناك استقرار حول اختيار شخصية القائد، أو قد تكون هناك مشكلة طارئة أو عارضة مما يؤدى إلى اختيار قائد مؤقت لمواجهتها، وتنتهى قيادته بانتهاء هذه الظروف العرضية.

وبناء على ذلك فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذى سيتولى قيادة الجماعة، ويقترح لها حلول، وتصدر أوامره لتحقيق الأهداف المنشودة.

ومعنى ذلك أن القيادة موقفية وتتغير من موقف لآخر. ولا تقصر هذه النظرية ظهور القادة على عدد من الناس، بل تجعل ذلك فرصة متاحة لكل من يستطيع الظهور كقائد فى مواقف معينة. وعلى ذلك يمكن لأى فرد كان أن يتولى قيادة الجماعة إذا سمحت له الظروف بذلك، ومكنته من اكتشاف

مواهبه وقدراته واستعداداته التى يستثمرها فى عمله القيادى. ويترتب على ذلك أن نجاح القائد يتوقف على تشخيص الموقف الذى يواجهه لكى يحدد النمط القيادى المناسب. ومن ثم فإن إمكانيات البيئة المتاحة والمواقف الاجتماعية المتباينة هى التى تخلق القائد، وهو ينجز حاجة أساسية من جانب الجماعة. فى موقف معين. والموقف هو جملة منبهات معقدة ومركبة تصدر عن البيئة الاجتماعية، وتجعل الفرد يستجيب لها برمته/ بكليته.

ومثل هذا الفرد يمكن أن يكون قائداً فالظروف هى التى تحكم سلوكه وتضبطه، والظروف والأحداث هى التى تصنع القائد وتشكله وتحدد نوع قيادته، بل إنه لا يصبح قائداً إلا إذا كانت الظروف أو الوقت ملائماً ومعداً لقيادته. وإذا فرض أن هتلر وتشرشل وروزفلت - مثلاً - فى زمان غير الزمان الذى ظهروا فيه ما كانوا قادة.

ولو نظرنا إلى جماعة فى معسكر ترفيهى، فإن هذه الجماعة سوف ترى القيادة وفقاً لما يمليه الموقف، فلو ضلت الجماعة طريقها، فالقائد هو الشخص الذى لديه خبرات بمثل هذه الأماكن والطرق - وإذا أصيب أحد أفراد هذه الجماعة بضرر، فالقائد هنا هو الشخص الذى لديه أكبر قدر من المعلومات والخبرة عن الإسعافات الأولية. وعلى ذلك يجب أن تكون الجماعة معدة ومهيئة لاستقبال قيادة القائد وفلسفته وآراءه وإصلاحاته.

ويمكن إيجاز هذا الاتجاه فى الآتى :

١- من الممكن أن يكون كل فرد فى المجتمع وفى موقع عمله صالحاً للقيادة إذا ما أتيحت له فرصة الموقف الذى يمارسه، إلى جانب وفرة قدرات خاصة تمكنه من الممارسة.

٢- يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أهمية التدريب على القيادة، حتى لقد أصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين فى القيادة.

٣- يرفض أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذى يقول: الرجل المناسب للموقف المناسب، ويستبدلونه بالمبدأ القائل: «الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب»، ذلك أن الموقف يشتمل دائماً على مجموعة من الاحتمالات التى قد تستلزم عدة قيادات تتناوله وتديره، ويصبح الأصل هنا فى القيادة، وليس الأصل فى الصفات التى ينبغى أن تزود بها القيادة[1].

ومع ذلك فإن هذا الاتجاه لا ينكر أهمية الصفات الشخصية للقائد، وإنما يعطى الموقف وعناصره اعتباراً هاماً، خاصة وأن الموقف قد يتطلب قائداً فى بعض الأحوال يتميز بصفات خاصة، إلا أننا لا نجده يستطيع القيام بأعباء القيادة. وفى هذا يقول جننجز[2]: «ليس من الضرورى لنجاح القيادة أن تتوفر لعناصر الموقف صفات خاصة فى القائد، ولكن النجاح يحدث إذا ما تحقق التفاعل بين عناصر الموقف وصفات القائد».

وتنظر نظرية المواقف إلى القيادة باعتبارها عملية تفاعل اجتماعى. فالقائد ينبغى أن يكون عضواً فى الجماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويعمل على تعاونهم، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الاجتماعى.. ويعنى ذلك أن القيادة تتوقف على عوامل، مثل: الشخصية ،والموقف الاجتماعى، والتفاعل الاجتماعى.

والنظرية الموقفية نظرية شرطية. والجانب الأساسى فى النظرية الشرطية - أى الموقفية، هو: القائد، والجماعة، والموقف. فالقائد لايمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه - أى أن الظروف الاجتماعية الخارجية هى المسئولة عن ظهور نمط

١- د. سيد صبحى. الانسان وسلوكه الاجتماعى. ص ص ١١٧ - ١١٨.

2- E. Jennings, The Anatomy of leadership, Management of Personnel Quarterley, p. 3.

القيادة – أى أن القيادة موقفية، وتتغير من موقف لآخر. فتغير الموقف له أهمية كبيرة فى تحديد من هو القائد الذى يمكن إنجاز أهدافه.

وتقدم النظرية الوقفية مفهوماً ديموقراطياً للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة فى عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأى شخص أن يكون قائداً فى بعض المواقف.. كما أن من مظاهر ديموقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتأكيدها على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب.

وينظر أصحاب هذه النظرية إلى القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذى تظهر فيه. فالفرد الذى يكون قائداً فى موقف ما قد لا يكون بالضرورة قائداً فى موقف آخر.

هذا وقد ثبت تأثير الموقف على العلاقة بين نمط القيادة من ناحية، وفعالية القيادة من ناحية أخرى[١].

ونؤكد هنا أن فكرة ارتباط أسلوب القيادة بالموقف والعوامل المؤثرة فيه ليست حديثة تماماً، إذ بدأت منذ عام ١٩٤٨، فقد لاحظ برنارد وڤيوليت وغيرهما أن لعوامل الوقت والبيئة المحيطة بالقائد تأثيرات على أسلوب القيادة التى يتبناه.

وأوضح ر. هول R. Hall أن الموقف يختلف من موقف إلى آخر داخل التنظيمات نظراً لتغير وضع القائد نفسه، وتنقله بين المراكز القيادية. ولكن تبدو مشكلة الديموقراطية، ومحاولة السيطرة على القوة وظهور اتجاه أوليجاركى داخل البناءات التنظيمية. فمن الواضح أن جماعات القوة من القيادات تعمل على زيادة نفوذها وسلوكها الداخلى بامتلاكها لعناصر قوى

---

١ – انظر د. حامد عبد السلام زهران. علم النفس الاجتماعى. ص ٢٢٩.

جديدة، فيحاول القادة الحصول على الدخول، فضلاً عما يتمتعون به من مراكز، وهم يحاولون دائماً أن يكونوا أقوى من خصومهم ومعارضيهم. ولهذا يظهر فجوة بين القادة والأتباع فى حالة الاتجاه نحو الأوليجاركية، ويمكن أن ينحصر هذا الاتجاه إذا ظهر ميل نحو الديموقراطية[١].

وطوَّر فريد فيدلر، والذى أمتدت أبحاثه من (١٩٥١ - ١٩٦٧) - طور هذه الفكرة وأسس عليها نظرية القيادة الموقفية من خلال دراسته للعلاقات بين الجماعات مؤداها أن فعالية القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة. وشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى إمكانية القائد فى التأثير على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة. وبالتالى فإن عنصرى النظرية يعتمدان على نمط القيادة، وعلى الموقف القيادى.

وافترض فيدلر فى نظريته الآتى[٢]:

١- في المواقف الصعبة:

حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأية سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

٢- في المواقف السهلة والمواتية:

حيث العلاقة تكون حسنة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

٣- في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة:

حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة،

1- R. Hall, Organization, Structure and process pp. 260 - 262.

٢- د. أحمد ماهر. السلوك التنظيمى - مدخل بناء المهارات. ص ص ٢٢١ - ٢٣٣.

والقـائد يتـمـتع بقـدر مـتـوسط من السلطات، يكون نمط القـيـادة المهـتم بالمرؤوسين فعالاً.

وتقـاس درجـة نجـاح أو فعـاليـة القيـادة فى نموذج فـيـدلر بمستـوى أداء المرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد، حيث تضمن الموقف القـيـادى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر فى هذا النجاح :

١ – طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

٢ – تنظيم ودقة تصميم العمل، وجنوح المهام.

٣ – قوة منصب، ومقدار نوع السلطة التى يمارسها فيما يتعلق بالحوافز والعقاب.

ونوضح ذلك في الآتي :

١- نفوذ المركز أو الوظيفة Position Power :

يتصل ذلك بالسلطة أو النفوذ أو التـأثير المتـولد عن المركـز. ويشمل هذا الحق فى التعيين والفصل، وزيادة الراتب والترقية أو التـوصيـة بذلك، وكذلك مـركز المدير داخل الهيكل التنظيمى، ومـدى التـأييد الذى يـحصل عليه من رؤسائه. وقد بدأ استـخدام مـفهوم نفوذ أو سلطة الوظيفة أو المركز منذ عام ١٩٦١ بـواسطـة Etzioni – حيـث يرى أن النفـوذ هو ناتج فى جـزء منه من المركز داخل التنظيم، والآخر من التأثير الشخصى[1].

٢- نمط الوظيفة :

فعالية القيادة هى دالة لمدى روتينية العمل الذى يقوم به التابع، أو مدى تغيره، فحسب طبيـعة الأعمـال – نجد أن بعض المهـام من السهل تحديدها بوضوح، وتنفيذ المـهـام، وتقييم الإنجاز بطريقة مـوضوعيـة، بينمـا البعض الآخر كالأعمال الإدارية والإبتكارية حيث يصعب تحديدها وقياس نتائجها.

1- M. Kohn, op. cit., p. 360.

٣- العلاقة بين القائد وجماعة العمل Leader - Memler Relationship :

تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته. ومثل هذا النوع من العلاقة هو انعكاس لمدى ثقة المرؤوسين فى قائدهم ودرجة إخلاصهم له، وأيضاً تعبير عن وجهة نظر القائد تجاه مجموعته. وإذا كانت العلاقة تفاعلية قائمة بين القائد ومجموعته، فهذا مؤشر على كفاءة وفاعلية القيادة. أما إذا حدث العكس فالاحتمال هو تناقص فاعلية القيادة.

وتتفاعل هذه العوامل الرئيسية مع عوامل أخرى، مثل: مدى خبرة معرفة القائد بالمرؤوسين، وتخصصه فى مجال العمل، ومدى تماسك المرؤوسين. وتكون محصلة هذا التفاعل هى درجة ملاءمة وجود الموقف. وعرفها فيدلر بأنها درجة إتاحة الموقف للقائد لممارسة التأثير والسيطرة على آراء وسلوك مرؤوسيه، فأفضل موقف أو ظرف من وجهة نظر القائد هو الموقف الذى تكون فيه علاقته مع المرؤوسين جيدة، ويكون العمل منظماً ومبرمجاً، ولديه سلطات كافية ومعرفة لطبائع مرؤوسيه.

والقائد - عند فيدلر - يختار النمط القيادى المناسب للموقف، وعليه المفاضلة بين التركيز على مهام العمل أو التركيز على الفرد العامل. وبالتالى فإن القائد الذى يركز اهتمامه على واجبات ومسئوليات العمل يحبذ القيادة الأوتوقراطية. بينما يميل القائد الديموقراطى إلى التركيز على العلاقات الإنسانية مع الأفراد المرؤوسين.

وفيما يلى عرض لخصائص نمط القيادة الذى يركز على مهام العمل، ونمط القيادة الذى يركز على الفرد العامل[1] :

---

١ - د. إبراهيم إبراهيم بسيونى وآخرون. السلوك التنظيمى. ص ٣٤٥.

١- نمط القيادة الذي يركز على مهام العمل :

أ – المهام الوظيفية هى محور اهتمام القائد .

ب– القيام بتحليل العمل إلى عناصره الأساسية من واجبات ومسئوليات (خطوات العمل) .

جـ– تطوير أفضل أساليب وطرق العمل لإنجاز المهام والواجبات .

د – العناية بتدريب الأفراد المرؤوسين للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية بأفضل الأساليب والطرق .

هـ– ضرورة الرقابة والتأكيد من تنفيذ المهام والواجبات طبقاً للطرق المحددة .

و – استخدام أساليب العقاب والحوافز المادية الفردية والجماعية .

٢- نمط القيادة الذي يركز على الفرد العامل :

أ – الفرد العامل هو محور اهتمام القائد .

ب– الميل إلى ترك الأفراد المرؤوسين لأداء الواجبات بالطريقة المطلوبة .

جـ– تشجيع الأفراد المرؤوسين ومطالبتهم ببذل أقصى الجهد لأداء المهام والواجبات الوظيفية من خلال إقامة العلاقات الإنسانية .

د – السماح للأفراد المرؤوسين بالمشاركة فى صنع واتخاذ القرارات .

هـ– التعرف على مشاكل الأفراد المرؤوسين ومناقشتها؛ مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المنشودة .

و – تطبيق الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية .

وهناك عدة أنماط قيادية تقع بين النمط الأول الأوتوقراطى والنمط الثانى الذى يركز على الفرد العامل. كما أن القائد يمكنه أن يغير نمطه القيادى ليتناسب وطبيعة الموقف الذى يواجهه . ويتوقف ذلك على عدة اعتبارات، هى :

١– طبيعة علاقة القائد بالمرؤوسين التابعين.

٢– درجة دقة تصميم مهام العمل ووضوحها.

٣– مدى استخدام قوى المركز لسلطة الثواب والعقاب.

وتوصل فيدلر إلى نتائج مغايرة لنتائج بحوث الأسلوب القيادى المناسب، فأغلب البحوث السابقة قد أكدت على أن القائد الذى يهتم بالعاملين أكثر حظاً بالنجاح من القائد الذى يهتم بالتنظيم وإنجاز العمل بالدرجة الأولى. واكتشف فيدلر أن القائد الذى يهتم بالعاملين ينجح كقائد، ولكن تحت ظروف معينة، وليس دائماً، كما أن القائد الذى يهتم بالعمل ينجح تحت ظروف مختلفة[١].

وأوضح Woffor[٢] خمسة عوامل موقفية مستقلة تؤثر فى فاعلية القيادة، هى :

١– درجة مركزية اتخاذ القرار.

٢– درجة تعقد التنظيم.

٣– حجم التنظيم.

٤– هيكل وتركيب جماعة العمل ذاتها.

٥– المستويات التنظيمية والاتصال.

هذا ويصلح التفاعل المركب أو التزاوجى بين متغيرات الموقف وسلوك القائد، كمدخل للنظرية الشرطية أو الموقفية، فهى تزودنا بالأسلوب التحليلى المناسب لتفهم القيادة كما هى موجودة فى المنظمات.

١– د. نادية زغلول سعيد و د. أحمد إبراهيم حمزة. أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية. ص ص ٢٥٤ – ٢٥٦.

2- J. C. Wofford. Managerial Behavior. Situational factors and Productivity and Morale, pp. 10 - 17.

وبهذا الشكل نجد أن نظريات السمات أو الخصائص ونظريات الموقف تعطينا رؤية أفضل للقيادة عما لو استخذمت أى منها منفردة عن الآخرين.

وفى هذا الخصوص يقول ستوجديل Stogdil[١] لقد أصبح واضحاً أن التحليل المنطقى للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لابد من التطرق للمواقف. ويضيف: أن الفرد الذى يكون قائداً فى موقف قد لا يكون بالضرورى قائداً فى موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة فى وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم. وعلى ذلك لا ترتبط القيادة بالفرد والقائد، بل ترتبط بالعلاقة الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة.

وتصور وليام جنكز[٢]: أن التعامل المشترك بين القادة ليس هو سمات، ولكن مقدرة القادة على إظهار ومعرفة أفضل أو كفاءة أفضل من غيرهم فى مواقف معينة – أى أن القيادة موقفية.

فالموقف هو الذى يحدد القائد، وكذلك المعايير التى تتضمنها العناصر المتداخلة فى المواقف. والشخص الذى تنطبق عليه تلك المعايير أكثر من غيره قدرة على التعامل مع الموقف من غيره، وتبعاً لذلك يصبح القائد.

واتضح من الدراسة التى قام بها أ. بافيلاس A. Bavelas أن التعرف على القادة يتم من خلال المراكز الاستراتيجية التى يشغلونها فى شبكة الاتصالات، أكثر ما يعتمد على السمات الشخصية للقادة[٣].

ومن هنا يتجلى أهمية الموقف وما يحاط به من ملابسات وظروف من

1- Stogdil, Personal factors with leadership, A Study of literalurs journal of psycology, p. 35 - 71.

٢- د. لويس مليكة. سيكلوجية الجماعة والقيادة. ص ص ١٨٢ – ١٨٧.

3- A. Bavela, Communication Patterns in Task, Oriented Groups in H. D. Lerner and Lasswell, Policy Sciences, pp. 193 - 202.

شأنها أن تغير القائد الذى قد يفشل تبعاً لتغير الموقف. فالأصل فى الاتجاه هو الموقف وما به من تغيرات - ثم تأتى بعد ذلك خطوة اختيار القائد الذى يصلح لقيادة - أى اختيار القائد الذى له صفات وقدرات معينة تساعده على قيادة هذا الموقف.

ويتضح من ذلك أن هذه النظرية من أكثر النظريات توضيحاً وأقرب إلى الصواب والواقعية لتفسير ظاهرة القيادة التى تتطلب حداً مناسباً يتوفر فى كل من العناصر السابقة حتى تقترب وجهات النظر المتباينة فى تحديد القيادة(١). إلا أن التطورات الحديثة أثبتت عدم كفاية هذه النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة؛ مما أدى إلى توجيه معظم الجهود للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة والقادرة على التلازم مع المتطلبات وتحقيق الفاعلية.

ويؤخذ على نظرية المواقف أنها ترتكز على الموقف ذاته كعامل رئيسى لظهور القائد، بمعنى أن ظهور القائد يعتمد على قوى اجتماعية خارجية. كذلك فإن هذه النظرية تتجاهل سمات القائد، وأنه لابد وأن يتوفر حد أدنى من القدرات.

النظرية التفاعلية *The Interaction Theory*

ترتكز القيادة فى نظر هذا الاتجاه على عمليتى التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية فى القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثانى وهو الاتجاه الموقفى بتفاعل دينامى - وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة فى القيادة، هى:

---

١ - انظر د. محمد سيد فهمى. تحليل طريقة العمل مع الجماعات. ص ١١٢.

١- السمات الشخصية للقائد وما ينبغى أن يتوافر فيها من عناصر.

٢- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.

٣- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة فى إحداثه.

ولهذا يطلق علماء النفس الاجتماعى على هذا الاتجاه النظرية التفاعلية[١].

وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط بين النظريتين المتطرفتين: نظرية السمات، والنظرية الموقفية. فسلوك القائد ليس مجرد ترديد سلوك أفراد الجماعة، وفى نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك أفراد الجماعة ويشدهم كما يشد صانع مسرح العرائس هياكله بالحبال فتتحرك كما يريد بلا مبالاة أو معارضة أو مقاومة منهم. وهنا يبدو أهمية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، يؤثر فى سلوك الجماعة بحكم قدراته وارتباطاته ومناشطه، ويتأثر أيضاً بسلوك الجماعة. فهو ليس معصوماً كما تتصوره نظرية الرجل العظيم.

إن القائد يجب أن يكون عضواً فى الجماعة، ويشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها وأهدافها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويعمل على تعاونهم وتحقيق أهدافهم، وإشباع حاجاتهم. فقد يعطى القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التى تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به. وهو فى ذلك يكون ملماً بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبامكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التى تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم وجهودهم لتحقيق الهدف المطلوب.

ويتوقف انتخاب القائد على إدراك أنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا

١- انظر د. لويس كامل مليكة. المرجع السابق. ص ص ١٨٢ - ١٨٧.

الدور الاجتماعى. والقائد الناجح فى مفهوم النظرية التفاعلية هو الذى يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل فى سلوك أعضائها أو سلوك معظمها، آخذاً فى اعتباره آمال وقيم أفرادها.

ويرى بنيس Bennis(١) أن درجة التفاعل بين القائد والجماعة التى يقودها بمثابة الركيزة الأساسية التى يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة.

ومن الضرورى أن تتم قيادة الأفراد فى ظل هذا الاتجاه على أساس من التفاهم والتعاون، وأن القائد لابد من أن يعمل على إعطاء الفرصة للمواهب الإنسانية. وطاقاتها بحيث يشعر كل فرد أن من حقه أن يسهم فى ديناميةالجماعة ويعمل على تقدمها، وذلك حتى تكون العلاقة بين القائد وبين عناصر الموقف علاقة إنسانية، بعيداً عن كل الأساليب التسلطية. ولذلك أكد دافز Davis (٢) على ضرورة العامل الإنسانى الذى يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، ويعمل على تحريك دوافعهم نحو تحقيق الأهداف التى تسعى إليها الجماعة.

وتنتهى هذه النظرية إلى أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة، وبظهور بناء وتنظيم، يحتل فيه كل عضو مركزاً نسبياً يعتمد على علاقاته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين، والدور النسبى الذى يلعبه كل عضو فرد داخل الجماعة محدد بكل من الحاجات الجماعية للدور والصفات الخاصة بالشخصية والقدرة والمهارة التى تميز بين فرد وآخر. فالقيادة إذن وظيفة الشخصية، والمواقف الاجتماعية، علماً بأن هذين البعدين لا ينفصلان، بل هما فى تفاعل مستمر(٣).

1- W. C. Bennis, Revisionist Theory of leadership, p. 126.

2- K. Davis, Human Relations in work, p. 103.

٣- د. فاطمة محمد على عثمان. المرجع السابق. ص ٨٨.

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاماً إيجابياً فى تحديد خصائص القيادة، ويبدو ذلك فى الآتى :

١ – لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والمواقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما؛ لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة.

٢ – ويبدو أن النظرية التفاعلية واقعية فى تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط – من ناحية أخرى – بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

النظرية الوظيفية *The Functional Theory*

يبدأ هذا الاتجاه من الافتراض القائل بتشابك الظواهر التى تبدو منعزلة بعضها عن بعض. كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار فى الوجود والتكيف عند كل الأنساق، وتعيين ميكانيزمات التنظيم الذاتى Self - Regulationing التى تستخدمها الأنساق لإشباع الحاجات.

وفى علم الاجتماع تعد النظم الاجتماعية فى ضوء الاتجاه الوظيفى مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار فى الوجود والتكيف مع البيئة، كما أن بين أجزائها نمطاً من الاتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات[١].

وتقوم المنظمات كأنساق على ثلاثة افتراضات، هى :

1- T. Parsons, Suggestions for a sociological Approach to the Theory of Organization, pp. 1 -2.

١- مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل.

٢- حاجات النسق.

٣- سلوك النسق.

ويؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة فى وظائف وأدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة. فهى تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم فى تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف، وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء، والمحافظة على تماسك الجماعة، وتوفير المصادر المختلفة لها. فالقيادة قد يؤديها عضو واحد، أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، وهى تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التى تختلف من جماعة إلى أخرى.

إلا أن هذه النظرية عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة. فالقيادة التى يؤديها أعضاء كثيرون يكون الاتفاق بينهم ضعيفاً، وأقل تأثيراً من القائد الحقيقى الذى يؤثر فى الجماعة ونشاطها. وقد يؤدى ذلك إلى الفوضى وعدم تحديد المسئولية.

نظرية المسار والهدف Path - Goal Theory of leadership:

قدم هاوس نظرية المسار والهدف. وهى نظرية تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذى ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين، والذى يوضح لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف.

واعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للقيادة: القيادة الإنسانية والقيادة المشاركة، والقيادة الموجهة، والقيادة المهتمة بالإنجاز والعمل. والنمط الأول يهتم بالعاملين ومشاعرهم بدرجة عالية جداً، والنمط المشارك يهتم بأخذ آراء العاملين قبل اتخاذ القرار، والنمط الموجه يهتم بارشاد وتوجيه العاملين أكثر

من أخذ آرائهم، والنمط المهتم بالإنجاز هو الذى يهتم بطموحات وأهداف العاملين ويثق فى قدراتهم ويهتم بالعمل.

ويؤدى النمط الإنسانى إلى دافعية ورضا عالى لدى المرؤوسين، حينما يتميز العمل بأنه مثير للتوتر والاحباط. وفى هذا الموقف يركز سلوك القائد وتصرفاته على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.

ويؤدى النمط المشارك إلى دافعية ورضا عالى لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بالغموض، وأنه يتحدى قدرات الفرد، وحينما يكون المرؤوسين ذوى نزعات للاستقلال. وهذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم، ويتأتى ذلك عن طريق المشاركة.

ويؤدى نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عالى للمرؤوسين، حينما يكون العمل غامضاً أو صعباً، وحينما يكون المرؤوسون منغلقين وغير مبادئين. وغموض العمل وانغلاق العمل وانغلاق المرؤوسين يحتاج إذن إلى توجيه القائد لهم لاجلاء وتوضيح العمل وإرشادهم للأداء.

ويؤدى نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عالى للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضاً وغير متكرر. وحينما يكون هذا العمل المرن مع اهتمام القائد بالإنجاز والثقة فى قدرات المرؤوسين، فإن هذا يمكن أن يثير حماس هؤلاء المرؤوسين.



الباب الثاني

الظاهرة القيادية

خصائصها - دراستها - أهميتها - طبيعتها - أساليب القيادة - تصنيفاتها
القيادة والحرب النفسية - عجز القيادة - مشكلات القيادة في مصر



الفصل الخامس

خصــائــص القــيــــــادة

دراستها - أهميتها - طبيعتها - أساليبها

خصائص القيادة

للقيادة خصائص مميزة نوردها فى الآتى :

١ - تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة.

٢ - عناصر القيادة متعددة الأدوار.

٣ - وجود التعاون خاصية هامة للقيادات.

٤ - توجد القيادات وتمارس أعمالها فى هيكل نظامى مميز.

وبالنسبة للخاصية الأولى تقوم القيادة على علاقات تفاعلية، بين القائد وأتباعه فى مختلف التنظيمات. وفيما يتعلق بالخاصية الثانية فتدور القيادة على أهمية سلوك القائد، وتعدد أدواره، ويعرف طبيعة توقعات رد فعل عمله ومرونته حسب المواقف القيادية. وتشير الخاصية الثالثة إلى القيادة بأنها عملية تنظيمية توجد داخل بناءات وتنظيمات لها بناءاتها المعقدة. وأخيراً فالقيادة عملية معقدة تحدد داخل إطار نظامى وتخضع لقواعد وقوانين محددة وعبر قنوات الاتصال والشرعية وغيرها(١).

دراسة ظاهرة القيادة

أوضح، ليكيرت R. Likert(٢) وجوب الاهتمام بمدخل متكامل لدراسة ظاهرة القيادة، ويكون ملائماً لطبيعة ونوعية الإشراف التنظيمى. ويتوافر

1- R. Hall, op. cit., p.p. 246 - 248.

2- R. Likert, New Patters of Management, p. 52.

هذا المدخل من خلال تكامل مدخل **الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية**.

وهذا المدخل لم يكتمل حتى الآن، ولكن ينقصه التحليل اللازم. وبالرغم من ذلك نستطيع الاستفادة من إسهامات هذين المدخلين المتكاملين، وأن معظم أبحاث العلاقات الإنسانية ومصادرها تتركز بالضرورة على النتائج الواقعية من البحث والتجربة. أما مدخل الإدارة العلمية فلها إسهاماتها الهامة الإدارية فى العمل على زيادة الإنتاج والفاعلية التنظيمية عموماً.

وقد استخلص إى فيدلر[1] عدة نتائج من تحليلاته على أبحاث ودراسات القيادة. وتبدو هذه النتائج فى الآتى :

١- تتأثر فاعلية الجماعة بأسلوب القائد ونوعية الموقف وأهدافه، فكثيراً ما يوجد قادة لهم فاعلية فى مواقف دون أخرى.

٢- يوجد تلازم واضح بين أسلوب القيادة ونوعية التنظيمات وأهدافها وعلاقاتها بالبيئة الخارجية.

٣- أن فاعلية الجماعة تظهر من خلال أسلوب القيادة وطبيعة الموقف، ولكن يجب أيضاً الاهتمام بالتدريب المستمر، واختيار هؤلاء القادة وإعدادهم لملاءمة مواقفة تنظيمية وقيادية أخرى.

أهمية القيادة

تبدو أهمية القيادة فى الآتى :

١- العمل على نشر روح الأخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التى يتكون منها المجتمع.

1- E. Fiedler, Personality and Situaional Determinants of leadership Effectiveness, in C. Wright & A zander (ed.), Group Dynamics, p. 368.

٢- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكتيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.

٣- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.

٤- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التى يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

٥- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضاً لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى فى المجتمع.

٦- العمل على حماية الجماعات التى يتكون منها المجتمع، واستمرارها، وإزالة أى خوف أو قلق يسيطر على أعضائها؛ مما يساعدهم على النجاح فى تحمل مسئولياتهم.

٧- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء فى جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات فى مجتمع[1].

طبيعة القيادة

القيادة نوع من العمل يؤدى إلى مواجهة احتياجات الحالة الاجتماعية، إذ أن هناك بعض الأفراد الذين يصلحون أكثر من غيرهم لأن يكونوا قادة لأنهم يمتلكون قدرات وسمات شخصية بارزة. وسواء كان القادة من هذا النوع أو غيره، فإن القيادة شكل متخصص من النشاط أو كنوع من العمل

١- د. سيد أبو بكر حسانين. طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع. ص ص ٤٤٠ - ٤٤١.

أو الوظيفة محققين ما يؤديه القادة ويتصل باكتشاف السمات الشخصية المطلوبة.

ولكى نعرف طبيعة القيادة فإن هذا يتطلب معرفة شيء عن الحالات الاجتماعية التى يطلب منهم أن يعالجوها. وهذا يوحى بأن طبيعة القيادة تتفاوت مع كل حالة اجتماعية، وأنها تتصل بنماذج من الحالات الاجتماعية.. وهذا يعنى أن بعض الأنشطة العامة للقادة تعكس سمات عامة فى جميع الجماعات الإنسانية، وهكذا فإن نظرية القيادة تستند إلى نظرية التنظيم الاجتماعى، فهى أى القيادة تتضمن المشاكل الهامة التى تنشأ داخل هذه التنظيمات. ولذلك كان من الضرورى تفهم المظاهر الهيكلية الاجتماعية للتنظيمات الكبيرة.

هذا ولا تتساوى القيادة مع المراكز أو الكرامة أو السلطة أو اتخاذ القرارات، إذ ليس من المفيد أن نقرن القيادة بما يؤديه الأفراد من نشاطات، فالنشاط التى يوجد فى ذاكرتنا قد يقوم به أولا يقوم به الأفراد الموجودين رسمياً فى مراكز السلطة، كما أن بعض الأنشطة فقط كعملية اتخاذ القرارات هى أنشطة قيادية، وهكذا فإن تفهم القيادة يتطلب إدراكاً للعملية الاجتماعية الأوسع.

والقيادة خيارية وهى تدعو إلى الافتراض بأنها شيء حسن، وأنها دائماً نظامية، فالجماعات الإنسانية تتطلب فى جميع الأزمنة بعض الأنشطة القيادية، على الرغم أنها ليست ضرورية فى جميع بعض التنظيمات الكبيرة أو فى بعض التنظيمات طوال الوقت[١].

وتتضمن القيادة أعمالاً هامة وضعها سيلزنيك فى أربعة عناصر هى[٢]:

---

١ – انظر د. عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم والإدارة. ص ص ١٧٥ – ١٨٦.

2- P. Seilznick, leadership in Administration, pp. 62 - 63.

١- تتميز الأعمال القيادية من خلال المستوى النظامى أو التنظيمى، فرسالة التنظيم ودوره تظهر من خلال ملاءمة التغيرات الخارجية وعملياتها الديناميكية.

٢- يتمثل هذا الطابع التنظيمى فى تحقيق الهدف أو الغرض، فالعناصر القيادية تعمل داخل بناءات محددة، وتهدف لتحقيق جميع النتائج والأهداف.

٣- تظهر الأعمال القيادية فى إطار تنظيمى تكاملى، وتعمل على الربط بين القيم والعلاقات العامة المتنوعة داخل التنظيم. وهذا يضمن بالضرورة إتباع الأفراد للقرارات الصادرة وتنفيذها.

٤- تعمل القيادات من خلال قدرتها على ضبط الصراع الداخلى، وذلك من أجل حفظ التوازن الداخلى للتنظيم.

ويقول اتيزيونى أنه من الضرورى أن نكشف عن طبيعة كل بناء تنظيمى وأنماط القيادة التى بداخله، فمع أن الديموقراطية تعد أكثر فعالية من الأشكال السياسية الأخرى، فإنها - كما يقول د. إبراهيم بسيونى لا يمكن اعتبارها أكثر الأساليب فعالية من الإدارة الاتوقراطية. ففى بعض المواقف قد تحتاج إلى إدارة متسلطة، منها المواقف الحربية. فنمط القيادة يصف كيفية إدارة المرؤوسين وليس معالجتهم، فقد يكون ديموقراطياً ومشاكساً، أو اتوقراطياً متسلطاً ولطيفاً فى نفس الوقت. ويعطى ذلك أهمية نسبية للتدريب القيادى والإشرافى، حيث يهتم التدريب بإمكان تغيير النمط القيادى، فى حين يصعب تغيير شخصية القائد أو المشرف نفسه[١].

ويضيف اتيزيونى أنه يجب أن يوضع فى الاعتبار الآتى[٢]:

١- د. إبراهيم إبراهيم بسيونى وآخرون. السلوك التنظيمى. ص ٣٣٨.

2- A. Tannenbaum, op. cit., p. 102.

١- طبيعة نمط القوة المستخدمة داخل التنظيمات ونوعيتها ودرجات تحديدها.

٢- نوعية النمط التوجيهى للجماعات أو الأعضاء المشاركين فيه، وطبيعة اغترابهم أو تعاونهم، وتحديد الصلة بين القيادة ونمط القوة.

وتركز معظم التحليلات على الصلة بين القيادة وبين الأنساق الاجتماعية الخارجية، والتكيف مع التغير الشامل، ووجوب أن تكون ممارسة القوة ملائمة بين متطلبات الأفراد واحتياجاتهم ومتطلبات النظم. وهنا تظهر مهمة العناصر القيادية الذين يشاركون فى العديد من النشاطات، مثل: التنسيق والضبط والتوجيه والإشراف والنصح للآخرين، والإهتمام بدافعية الفرد، ومناقشتهم حول تحقيق الأهداف العامة للتنظيم(١).

أساليب القيادة

يقصد بالأسلوب الوسائل أو الطرق المستخدمة التى تعمل على تحقيق الأغراض والأهداف التنظيمية. وتختلف هذه الطرق أو الوسائل حسب البناءات التنظيمية وطبيعة عملها ونوعية أفرادها، ودور العلاقات الاجتماعية السائدة داخل تلك البناءات بالفعل. والقائد وما يتبعه من أساليب قيادية يستطيع أن يحدث تأثير فى أسلوب أداء المرؤوسين كأفراد وجماعات. وبناء على ذلك فإن القائد ينتقى النمط أو الأسلوب القيادى الذى يساعده على تحقيق المهام القيادية والإشرافية التى يرمى إلى تحقيقها من خلال اختيار النمط، وهى(٢):

١- تقليل الفجوة بين السلوك الفعلى والمستهدف للمرؤوسين/ التابعين.

1- Ibid., p. 101.

٢- د. إبراهيم إبراهيم بسيونى وآخرون. السلوك التنظيمى. ص ٣٣٩.

٢- توجيه المرؤوسين/ التابعين إلى أنماط وأساليب سلوكية جديدة للأوامر تتفق مع أهداف الإدارة.

٣- تنمية روح التعاون بين أفراد وجماعات العمل مع المرؤوسين، والعمل كفريق متكامل.

ويتوقف اختيار القائد لنمط القيادة على طبيعة المعلومات التى يرغب فى إرسالها للمرؤوسين التابعين له، والأهداف التى ترمى إليها هذه المعلومات. فالقائد الأوتوقراطى يصدر معلومات إلى مرؤوسيه التابعين له فى صورة أوامر وتعليمات صارمة ودقيقة ومحددة، للالتزام بما يجب عمله أو الابتعاد عنه. وهو يهدف من وراء هذه المعلومات إلى خضوع المرؤوسين التابعين وطاعتهم واستجابتهم لتعديل سلوكهم فى الأداء.

أما القائد الديموقراطى فيوجه معلوماته عن الأهداف والخطط والفرص المتاحة أمام المرؤوسين التابعين لتحقيق أهدافهم وحاجاتهم الشخصية من خلال عملية المشاركة. ويسعى من وراء هذه المعلومات إلى استثارة أنواع السلوك التعاونى، والمشاركة بتقديم الآراء والأفكار والمبادرات والمقترحات والمساهمة فى صنع واتخاذ القرارات الجماعية.

وقد تساءل هول(١) هل تتغير عناصر القوة القيادية داخل التنظيمات. ويجيب أن هناك عدة عوامل تدخل فى تغير أسلوب ونمط القيادة وتجعلها تختلف وتتنوع، وذلك مثل: حالات تغير القادة وإحلال قادة جدد، ونتيجة للعوامل البيئية الخارجية والتغيرات التكنولوجية التى تؤثر على البناءات التنظيمية ووظائفها المتعددة. وهذا يتطلب من القائد مزيد من الكفاءة والفاعلية، والقدرة على توظيف واستخدام قدراته من خلال ميكانيزمات القوة القيادية التى يملكها بوضعه الوظيفى القيادى.

1- R. Hall, op. cit., p. 260.

ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرووسيه. وعليه وجب التعرف على كيف يؤثر القائد على مرؤوسيه، والإلمام بأساليب القيادة السليمة.

ولقد تعددت أساليب تأثير القيادة، ولذلك تختلف وسائل التأثير التى يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه طبقاً لأساليب القيادة وأنماطها. وقد تولى علماء الإدارة والنفس والاجتماع تحديد أفضل أسلوب للقيادة يمكن أن يستخدمه القائد لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

وترتكز القيادة بوجه عام على عنصرين أساسيين، يتمثل العنصر الأول فى الصفات الشخصية اللازمة للقائد، وهى صفات يولد معظمها مع الفرد منذ الصغر باعتبارها سمات موروثة وصفات شخصية ذاتية. وبعضها الآخر يكون صفات مكتسبة – أى يكتسبها الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية، وينميها بتفاعله مع البيئة المحيطة به على الأيام.

أما العنصر الثانى من عناصر القيادة فيتمثل فى المبادئ والقواعد التى على القائد أن يتبعها حتى يتحقق النجاح المنشود فى قيادته.

ويستخدم القيادة أحد أسلوبين رئيسيين سبق شرحهما وهما الأسلوب الديكتاتورى والأسلوب الديموقراطى ويشمل أسلوب القيادة الآتى :

١- **السلوك الإجرائي :** ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد. ويماثل ذلك النمط التقليدى المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث أن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.

٢- **رفع كفاءة المؤسسة (الوحدة) :** وهو ما يطلق عليه السلوك المساند. وهو ما يعنى رفع القدرة لتحقيق المهام بنجاح، ويشمل ذلك رفع كفاءة المرؤوسين وتقديم الدعم لحاجاتهم، وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم

وإيجاد جو ودى ومرضى. وكذلك الاهتمام بكفاءة المعدات، وكفاءة الأفراد سواء من الناحية البدنية، يجعل الفرد لائقاً لتحمل المشاق والإجهاد البدنى اللازم لتنفيذ واجباته. وكذلك الاهتمام بالنواحى العقلية؛ مما يجعل الفرد قادراً على استخدام معداته وأجهزته باتقان وبأفضل استخدام. كما ينبغى الاهتمام برفع الروح المعنوية للمرؤوسين وغرس إيمانهم بالهدف.

ويحقق القائد ما ورد باستخدام الوسائل الآتية :

أ - الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد.

ب- الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات.

جـ- تحقيق النظام والانضباط.

٣- **الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين**، إذ تعد الروح المعنوية محور أساسى للكفاية الإنتاجية. ويقصد بالروح المعنوية فى العمل والمؤسسات الصناعية ذلك الاستعداد الوجدانى والعواطف والمشاعر التى يكونها الأفراد نحو بعضهم، والتى تساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقتضيه مزيداً من الجهد والتعب. إنه ذلك الاستعداد الذى يهىء للعامل الإقبال بحماسة على مشاطرة أقرانه فى ألوان نشاطهم.

ولاشك أن ارتفاع معدلات الإنتاج يتأثر إلى حد كبير بحالة الفرد المعنوية، ورضائه عن عمله، وعن الإدارة كفرد فى مجموعة. كما ينبغى الاهتمام بظروف العاملين المعيشية من حيث الدخل. وتعمل الحوافز على رفع الروح المعنوية. وهى تدفع فى صور فردية أو جماعية. وقد تكون مالية أو معنوية. وأول صور الحوافز المادية الأجر، حيث يعتبر حافزاً إذا ما شعر العامل بأن أجره يتكافأ مع ما يبذل من جهد؛ مما يؤدى إلى أن يحب العامل عمله، ويشعر بسعادة فى أدائه. وفى نفس الوقت يشعر بأنه لا توجد أية فوارق فى الأجر بين زملائه ممن يؤدون نفس العمل الذى يقوم به.

ولكن من الملاحظ أن العامل عندما يعتاد على أجره ويصبح ثابتاً مستقراً، ولا يمكن لأحد أن ينقصه أو يقتطعه تماماً عنه، فإن هذا الأجر لا يعود حافزاً فى ذاته، وهنا يجب على القائد أن يبتكر صوراً أخرى، مثل :

١- المكافآت التشجيعية أو مكافآت الإنتاج.

٢- المنح العادية أو الاستثنائية.

٣- الشهر الثالث عشر.

٤- الترقيات بما لها من عائد مادى يترتب على منحها للعامل.

٥- توزيع الأرباح، وقد تتم بصورة جماعية، وخاصة فى المجتمعات الاشتراكية أو النامية[1].

كما يتحقق رفع الروح المعنوية بالحفاظ على كرامة المرؤوس، وتنمية اعتزازه بنفسه، والعدل فى الثواب والعقاب والمهام بين الجميع، فالكل سواء، وكذا الاهتمام بالنواحى المعيشية والنواحى الصحية والتغذية، والاهتمام بالنواحى الدينية وبث القيم الروحية، ومعاونة المرؤوسين فى حل مشاكلهم والتعاطف معهم، وشيوع الروح الديموقراطية فى الإدارة، وزيادة الحصيلة التثقيفية للمرؤوسين، وإشعار المرؤوس بأنه إنسان له مشاعره وأحاسيسه، ودوره المفيد والحيوى على مستوى وحدته ومجتمعه، ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب طبقاً لإمكاناته المختلفة ورغباته ودوافعه، والاعتراف بالعمل المتميز، وتشجيع العمل الجيد، ومكافأة التميز والاجتهاد، والاهتمام بالأجازات والراحات.

أما الروح المعنوية المنخفضة فتؤدى إلى الغياب، والمرض، والتأخير،

١- انظر د. محمد عبد العال الشيخ. محاضرات فى علم النفس الاجتماعى. ص ص ٧٩ - ٨٢.

والتلف المتعمد، والمخالفات بوجه عام، والإصابات، والتذمر، وانخفاض درجة التماسك، وازدياد الانحلال بين الجماعات الإنتاجية.

٤- سلوك المشاركة Participation :

يتميز هذا بالمشاركة فى المعلومات، والتركيز على المشورة مع المرؤوسين، والاستفادة من أخطاءهم ومقترحاتهم فى الوصول إلى قرارات جماعية. وتعتبر المشاركة من جانب العاملين فى المنظمات فى مختلف أمور منشآتهم، وفى اتخاذ القرارات التى تتصل بالعمل وبمصالحهم، وكذلك مشاركة العاملين فى حل المشكلات التى تعرض للعمل هى السبيل لرفع الروح المعنوية للعاملين، وإلى ارتباطهم بالعمل وبالمنشأة وإلى شعورهم بالانتماء والولاء بالمنشأة التى يعملون فيها.

وللمشاركة صور نوردها فى الآتى :

١- المشاركة فى اتخاذ القرار.

٢- المشاركة فى المعلومات.

٣- المشاركة فى إحداث تغييرات.

٤- المشاركة عن طريق اللجان.

٥- السلوك الموجه نحو الإنجاز: ويتميز بوضع أهداف تتحدى القرارات، وتوقع أن يكون المرؤوسون على مستوى عالى، والسعى المستمر لتحسين الأداء. وعادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد، إلا أنه فى نفس الوقت يبدى ثقته فى قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

٦- استخدام المدعمات والعقاب :

وهى منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية. وتتلخص أنواع الحوافز والمدعمات فى الأجور التشجيعية، والمكافآت، والعلاوات، والشكر، والتقدير،

والمعلومات. هذا بالإضافة إلى استخدام لائحة الجزاءات، وتشمل لفت النظر، واللوم، والإنذار، والخصم من الأجر، والنقل.

ويتبادر إلى أذهاننا سؤال مؤداه، هل لدى المدير أو القائد الصلاحية والسلطة لاستخدام هذه المدعمات؟ الذى لاشك فيه أن تمتع المدير أو القائد بصلاحيات يزيد من قدرته على التأثير، ومن نفوذه على المرؤوسين.

٧- القوة الشرعية Legitimate Power :

وهى القدرة المستندة على سند قانونى شرعى، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التى تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمى. ومع ذلك تختلف أنواع القوة عن أنماط الضبط القيادى. فمعظم الثقافات تظهر استخدام القوة القهرية أكثر بعداً موضوعها وهدفها الذى وضعت من أجله؛ وذلك باستخدام القوة النفعية؛ بل إن استخدام القوة النفعية يكون أكثر بعداً واغتراباً من استخدام القوة المعيارية. وبمعنى آخر - فالقوة المعيارية تتجه للحصول على أكبر قدر من النفوذ أو القهر من النفعية، والقوة النفعية تكون أكثر منها قهرية. فتطبيق الوسائل الرمزية للضبط تتجه لإقناع الناس، أما الوسائل المادية فتتجه لبناء اهتماماتهم المادية، فى حين تتجه الوسائل الفيزيقية لاستخدام القوة أو القهر.

٨- قوة الإعجاب Referent Power :

وهى القوة المستندة إلى جاذبية القائد وإيجاب مرؤوسيه.

٩- قوة الخبرة :

وهى القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد فى عمله.

١٠- تحديد أهداف العمل :

إن القائد الناجح هو الذى يستطيع أن يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التى يعمل بها. ويشترط فى تحديد هذه الأهداف أن تكون

محددة، وقابلة للقياس، وموضوعية، وكمية بقدر الامكان. ويمتد الأمر إلى إقناع القائد لمرؤوسيه بهذه الأهداف، وأن يوضحها لهم، وأن يربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للمرؤوسين.

١١- جمع وتحليل ونشر المعلومات :

ينبغي أن يحصل القائد على أكبر قدر من المعلومات التى تمس وتعم جماعته ومرؤوسيه، ثم يجب عليه أن يقوم بتحليلها، وانتقاء النافع منها، والمؤثر فى دافعية وأداء المرؤوسين. ذلك أن المعلومات ليست هامة ونافعة كلها. كما تختلف مصادر المعلومات فى صدقها وثباتها، وعلى القائد أن يوضح أسلوب اتصال مرؤوسيه بهذه المصادر، أو أنه يحدد أسلوب عزلهم ومنعهم من الاتصال بهذه المصادر.

١٢- تحديد أساليب العمل :

ومن خلال ذلك يقوم القائد بوصف مهام العمل، وتحديد طرق التنفيذ، وتدريب المرؤوسين، وتوجيههم، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة للأداء، وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم كقدوة يحتذى بها المرؤوسون.

١٣- تقديم النصح والخبرة والمشورة :

يواجه المرؤوسين من وقت لآخر مشاكل، وعليهم أن يحصلوا على خبرة ومشورة الآخرين. وقيام الرئيس بتقديم نصيحته فى الوقت المناسب تكسبه نفوذاً وتأثيراً على مرؤوسيه. وشيوع هذا الأمر بين المرؤوسين يشيع ثقة واحترام وقبول المرؤوسين لخبرة ونصيحة قائدهم فى المواقف المتشابهة.

١٤- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم :

يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه فى اتخاذ القرارات التى تمسهم.

فالمشاركة فى الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم. وتختلف صور المشاركة، واختيار صورة المشاركة، وتحديد مَنْ مِن المرؤوسين سيتم إشراكهم، يتأثر بعوامل كثيرة منها على سبيل المثال: كقادة المرؤوسين.

١٥ - تحميس ورفع دافعية المرؤوسين:

تختلف دافعية الأفراد من وقت لآخر. ويواجه القائد مرؤوسين ذوى دافعية وحماس منخفض لأداء العمل. وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين، وأن يساعدهم فى تحديد أهدافهم، وأن ييسر لهم تحديد توقعاتهم، وأن يشعرهم بالعدالة، وأن يشرح لهم آمالهم.

الفصل السادس

تصنيف القيـــادة

تتعدد تصنيفات القيادة التى قدمها علماء النفس والاجتماع ورجال الإدارة والخدمة الاجتماعية فى تحديد أنواع القيادة، وذهبوا فى ذلك مذاهب شتى. ولعل أهم التصنيفات تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة يعينون من السلطة التنفيذية العليا، وآخرين يتم اختيارهم من صفوف الجماعة التى يقودونها لصفات خاصة بهم، ذكرت سابقاً.. ويصنف البعض القيادة من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية إلى: قادة محافظين، وحساسين، وذوى اتجاهات شخصية، وذوى اتجاهات موضوعية. وتصنف القيادة من ناحية أخرى من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد الذين يقودنهم إلى قادة من ذوى ميول تحكمية، وآخرين ذوى ميول إنسانية تقوم على الاقتناع.

ويرى بعض العلماء أن هناك نوعين أساسيين من القادة، هما :

١- **النــوع الأول:** وهو القائد الذى يؤمن بطريقة العمل وفى ذات الوقت يبتعد عن العلاقات الإنسانية.

٢- **النوع الثاني:** وهو القائد الذى يهتم أساساً بالعلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامه بطريقة العمل. والقائد الذى يهتم بالعلاقات الإنسانية من معطيات أسلوب أن يقتسم مسئولية القيادة مع تابعيه، حيث يشركهم فى التخطيط وكيفية تنفيذ الأعمال ومتابعة ما تم من إنجازات، وهذا هو ما يسمى بالنمط الديموقراطى.

وصنفت القيادة كذلك على أساس أسلوب القائد وطريقته فى ممارسة عملية التأثير فى مرؤوسيه... وما إذا كان يركز كل السلطات فى يده ويهتم

بالإنجاز فقط، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء... أو أنه لا يركز كل السلطات فى يده، ويتيح الفرصة لموظفين لمشاركته فى مهامه، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه على ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم، أو أنه يترك جميع المسئوليات لمرؤوسيه ويعتمد عليهم كلية فى الإدارة بدون توجيههم، أو الإشتراك معهم فى جميع الحلول والقرارات.

وقد صنفت القيادة على أساس هذا المعيار إلى أربعة أنواع، هى :

١- القيادة الديموقراطية Democratic.

٢- القيادة الدكتاتورية.

٣- القيادة الاستشارية.

٤- القيادة الفوضوية Laissez fair.

٥- القيادة العسكرية.

٦- القيادة الأبوية.

أولاً: القيادة الديموقراطية:

تعتمد القيادة الديموقراطية على لامركزية السلطة، واعترافها بقيمة التابعين، وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل؛ مما يرفع من إنتاجيتهم، وروحهم المعنوية. وتسمح القيادة الديموقراطية بالقدرات الخلاقة التى جعلها الله سبحانه وتعالى فى كل إنسان.

والديموقراطية هى حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع والقيادة الديموقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكرى بين القائد والمرؤوسين. وهى توزع المسئولية، وتنظم دور الفرد نحو

الجماعة، وواجب الجماعة نحو الفرد، ويشترك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات وتشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة. وتعمل الديموقراطية على تحريك دوافع المرؤوسين، وذلك بالعمل على تحقيق حاجاتهم وإشباعها، كما يحاول أن يكسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويحبونه، ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها. وهو ما يؤدى إلى انتشار الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية، وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر.

وتتسم العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة فى القيادة الديموقراطية باعتمادها على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة. وتستهدف العلاقات الإنسانية إشباع المطالب الأساسية للفرد فى الحياة، فإذا ما أشبعت تلك الحاجات استقر الفرد بالرضا، وأضحى متعاوناً مقبلاً على العمل. والعلاقات الإنسانية تؤدى إلى تحقيق الاستقرار والشعور بالانتماء للمنظمة، وكل هذا من شأنه أن يعود على المنظمة بالفاعلية حيث الإسهام الجيد فى تحقيق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف، فيقبل كل عضو فى المنظمة على عمله معتقداً بحق أن المنظمة هى منظمته، وأن أهدافها المرجوة هى إحدى أهدافه التى يسعى لتحقيقها.

وتقوم القيادة الديموقراطية على المشاركة والتشاور المستمر بين القائد والجماعة، فهو يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد. وعلى ذلك فالقائد لا يصدر أوامره وقراراته المتعلقة بالمنظمة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر إلا بعد مشاورة الجماعة معتمداً فى ذلك على المناقشة والاقناع، فهو يشركهم فى كيفية حل المشكلات التى تعترى المنظمة، واستطلاع آرائهم فى موضوعات التخطيط، ورسم سياسيات المنظمة، مما يؤدى إلى انتشار مشاعر الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال

على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم، وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر.

وفى ظل الديموقراطية يشرك القائد المرؤوسين فى اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة. كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها. ومن ثم يكون المرؤوسون دائماً على علم تام وعلى دراية، ومعلومات وافية بأمور الجماعة، وأيضاً على قدر عال من الوعى بمختلف العوامل التى يتعرض لها أو تؤثر فيه.

وهكذا تنتفى الديموقراطية بغياب المشاركة. ومع ذلك تبدو عقبات قائمة ودائمة فى سبيل مشاركة المرؤوسين. ومن الخطورة بمكان عدم وضع المشاركة فى الاعتبار عند تصميم أسس ومبادئ الديموقراطية، وكذلك عند تطبيقها، فذلك يعتبر معوقاً من معوقات الديموقراطية. فدور التابعين واستجابتهم للقرارات لها تأثيراتها وانعكاساتها على إنجازات الديموقراطية.

ومن المعروف أن التغيير المنشود لا ينجح إلا إذا تم عن رغبة واقتناع وإرادة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به، وإذا كان بغير اقتناع منهم فإنه سيلقى المقاومة[1].

وفى ظل القيادة الديموقراطية تنشط الاتصالات فى كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد. فالقائد الديموقراطى يهمه التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهمه توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.

وفيما يتعلق بتفويض السلطة نذكر أن الأصل فى علم الإدارة العامة هو

---

١ – د. عبد الهادى الجوهرى و د. حسين رشوان. دراسات فى علم الاجتماع الحضرى. ص ص ٣٢٣ – ٣٣٠.

أن تتركز السلطة فى يد قائد المنظمة. لكن النمط الديموقراطى للقيادة ينص على ضرورة أن تتوزع هذه السلطة داخل المنظمة من خلال التفويض، وذلك بتوسيع تفويض السلطة والصلاحيات لمرؤوسيه.

وقد يكون التفويض شفوياً أو مكتوباً، وقد يكون صريحاً أو ضمنياً، وقد يستفيد التفويض من الأسلوب الذى يجرى عليه سير العمل، وقد يكون عملياً أو جزئياً، وقد يكون التفويض من أعلى إلى أسفل، وبالعكس من أسفل إلى أعلى، أو فى المستويات المتماثلة.

ويشمل عناصر التفويض الآتى :

أ- واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم.

ب- سلطة: تمكن المفوض إليه من إنجاز الواجبات التى التزم بتحقيقها.

جـ- مسئولية: حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسئولية إنجاز ما فوض فيه أمام المفوض.

ويحقق التفويض بعضاً من المزايا، هى :

١- تخفيف العبء عن كاهل الرئيس صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهده فى مشكلات ليست جسيمة.

٢- تدريب المرؤوسين على العمل القيادى.

٣- السرعة فى إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.

وهناك بعض الموضوعات لا يجوز التفويض فيها، وهى على سبيل المثال: المسائل المالية، واقتراح التغيير فى السياسة العامة، والتعيين فى الوظائف الخاصة بالمنظمة، وإقامة الدعاوى أمام القضاء، وإنهاء المنازعات القضائية، صلحاً أو تنازلاً.

هذا ويتعين على التفويض ألا يتعارض مع القواعد الأساسية للتنظيم،

بمعنى ألا يترتب عليه تعدد الرئاسات، وذلك حتى لا يترتب على هذه الظاهرة حالة وجودها فقدان وحدة الأمر مما يعود بنتائج سلبية على المؤسسة ونشاطها.

ويجب أن يكون تفويض الموضوع الواحد إلى سلطة واحدة، لأنه إذا فوض الموضوع الواحد إلى سلطتين أو أكثر لأدى ذلك إلى تضارب فى إصدار القرارات وارتباك فى العملية الإدارية.

وقد حدد كونترز وأودونيل عدداً من الإرشادات العملية التى تجعل من التفويض فاعلية، هى[١]:

١- تحديد المهام، وتفويض السلطة فى ضوء النتائج المنتظرة.

٢- اختيار المفوض إليه فى ضوء العمل المطلوب أداؤه.

٣- كفالة خطوط الاتصال مفتوحة.

٤- إقامة أنظمة صحيحة للرقابة.

٥- تقرير نظام المكافآت عن التفويض الفعال.

وتقوم القيادة الديموقراطية على أساس من الود والارتياح، وهى تنزع من النفوس النزعات الفردية، والاتجاهات الاستبدادية، ففيها يتم إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء.

وفى ضوء القيادة الديموقراطية تكون الجماعة أكثر تحمساً وتماسكاً، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس من داخل نفوسهم، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى فى أثناء غياب القائد.

ويتصف القائد الديموقراطى بالخصائص التالية[٢]:

- انظر د. عبد الفتاح حسن. فى القانون الإدارى وعلم الإدارة العامة. ص ١٩٤.

- سيد صبحى. الإنسان وسلوكه الاجتماعى. ص ص ١٢١ - ١٢٢.

١ - أن يكون موضوعياً فى تناوله لآراء الآخرين، عادلاً فى إصدار الأحكام على هذه الآراء.

٢ - أن يشجع النقد الذاتى، ويسمح بإبداء وجهات النظر.

٣- يعطى أفراد الجماعة الحرية فى الاختيار، وتقديم الاقتراحات فى أى لحظة من اللحظات.

٤- يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه للتفاعل والذى يمثل نموذجاً يحتذى به.

٥- يشرف على أمور الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد، ويعمل على أن تسود روح الود والتفاهم بين الأفراد وبين القائد.

٦- يعمل على تحقيق الأمن النفسى للأفراد من خلال مرونته وابتعاده عن الأساليب العدوانية والتسلطية.

٧- يلغى أى أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين المرؤوسين والتى قد تخلق جواً من الاضطراب والقلق بينه وبين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.

وقد أثبتت الدراسات التى قام بها فروم Vroom ومان Mann[١] أن هناك رضا بين المرؤوسين وارتفاعاً ملحوظاً فى روحهم المعنوية فى ظل القيادة الديموقراطية، بينما وجدا رضا أقل وانخفاضاً فى الروح المعنوية تحت ظل القيادة الدكتاتورية.

وفى ضوء ذلك تكون القيادة الديموقراطية أكثر فعالية عن غيرها فى المواقف الآتية :

١ - عندما يكون القائد خبير فى مجال المشكلة.

٢ - عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه.

---

١ - د. حسين عبد الحميد رشوان. الديموقراطية والحرية وحقوق الإنسان. ص ٢٥.

٣- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.

٤- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية.

٥- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة.

٦- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار.

٧- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف الناتجة.

وتأخذ المجتمعات البدائية بالنظام الديموقراطى. إذ يقوم ذلك النظام عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية Legal Status، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة. إذ يحظى الحاكم فى هذه المجتمعات بوضع وراثى قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية، والمحاط بالرهبة الدينية، أو شبه الدينية، وبمجموعة المحرمات، والذى يتمتع بسلطة واسعة وثروة ضخمة ووسائل إدارية، فإن عليه أن يمتثل للمعايير الصارمة فى مجتمعه، ويعمل طبقاً للشروط القانونية، فعندما يريد أن يحارب – مثلاً – أو ينظم بعثة أو صلة، أو يعلق على احتفال عام، يجب أن يعقد اجتماعاً لكى يعبر فيه عن رغبته فى القيام بعمل معين[١].

ويؤخذ على النظام الديموقراطى أن المشاركة تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التى يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كفاية فى حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديموقراطية القيادة من ناحية أخرى.

١- د. حسين عبد الحميد رشوان. البيئة والمجتمع – دراسة فى علم اجتماع البيئة، ص ١٤٨.

وقد تبين أنه رغم أن إنتاج العاملين فى الجماعة التى يقودها قائد ديموقراطى يقل عن إنتاجيتهم فى الجماعة التى يقودها قائد استبدادى، إلا أن غياب القائد الديموقراطى لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادى عن جماعته.

ويعاب على القيادة الديموقراطية بطؤها أحياناً فى اتخاذ القرارات التى تتطلب حسماً وسرعة. كما أن هذه القيادة تفشل أحياناً إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسئولية، وإذا كانوا من الجهلة، ومحدودى الخبرة والمتعبين نفسياً.

ثانياً: القيادة الدكتاتورية/ الأوتوقراطية:

ويطلق عليها كذلك القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية، ويغالى القائد فى ظل القيادة الدكتاتورية فى تقدير إمكاناته وقدراته، ويعتقد أنه هو وحده القادر على اتخاذ القرارات الهامة، وتتركز السلطة واتخاذ القرارات فى يد القائد وحده وبصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين. فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار بنفسه، ولا يشرك معه أحد فى مباشرة وظيفته، ولا يتسامح مع أى انحراف عن الأوامر التى يصدرها لمرؤوسيه. وهو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد، وتوزيع الأدوار والمهام والمسئوليات التى يجب أن يقوم بها على كل فرد من الأفراد، ولا يعطى أى معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة الخطوات الحالية التى يجب عليهم إتباعها، ويبقى بعيداً عن الجماعة فى معظم الأوقات، وهو مصدر الثواب والعقاب، وعادة ما يكثر من العقاب، ومن التلويح به، ويقلل من الثواب.

ويمتنع القائد الدكتاتورى عادة عن تفويض أى من سلطاته إلى المستوى الأدنى، لعدم ثقته فيهم وفى قدراتهم، وهم عليهم الطاعة وتنفيذ القرار، وبحيث تنتهى الأعمال عنده.

ويتخذ القادة الدكتاتوريون من سلطتهم أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل. وهم يستخدمون كل ما لديهم من وسائل الإجبار بالإلزام والتهديد لضمان السيطرة عليهم، وذلك بتوقيع أقصى العقوبات إذا لزم الأمر، ويمتثل المرؤوسون خوفاً من العقاب، وليس تعبيراً عن رضاهم عن القيادة. وغالباً ما يقر هؤلاء المرؤوسين بعدم الرضا عن القيادة لعجزهم عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

وفى هذا النمط من القيادة يتبع القائد سياسة السيطرة على تصرفات أعضاء الجماعة، ويتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجازهم العمل، مستخدماً فى ذلك كل وسائل الإجبار والإلزام لضمان استمرار هذه السيطرة. وهو بذلك يضمن طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة فى اتخاذ القرار أو حتى المناقشة وإبداء الرأى.

وفى ظل القيادة الدكتاتورية يتم إشباع حاجات القائد دون أدنى اهتمام بحاجات أعضاء الجماعة. وتحت القيادة الدكتاتورية يحدد القائد نوع العمل الذى يختص به كل فرد، ويشعر الأعضاء بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد. ويشجع القائد الاستبدادى على تقليل الاتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الاتصال من خلاله وتحت إشرافه وسيطرته.

ويتدخل القائد الدكتاتورى فى معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء ودقائق الأفعال. وعليه تتحقق الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأى، وهو ما يؤدى إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والإبتكار. وتحت هذا المناخ الاستبدادى لا تنمو العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة، فتنخفض الروح المعنوية إلى جانب الافتقار إلى انتشار العلاقات الإنسانية وتحقيق التكيف الاجتماعى بينهم، وهو ما يؤدى إلى احتمال انتشار المنافسة والصراع وضعف روح التعاون والأخاء.

وفى ظل القيادة الدكتاتورية قد يتم إنجاز أفراد الجماعة لبعض الأعمال بسرعة وبدون تأخير أو تأجيل، ولكن فى المدى الطويل تنخفض إنتاجية الجماعة، وتنخفض الروح المعنوية للأفراد. إلى جانب الافتقار إلى انتشار العلاقات الإنسانية وتحقيق التكيف الاجتماعى - كذلك يزرع السلوك الاستبدادى الخوف فى نفوس المرؤوسين، ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار والرضا، ويؤدى هذا إلى انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذى يحميه من عقاب القائد، ويظهر كذلك السلوك العدوانى التخريبى بين الأفراد، وانتشار المنافسة والصراع الشديد بين الأفراد، مما يؤدى إلى تمزق الجماعة وتصدعها.

ويزرع السلوك القيادى الاستبدادى الخوف فى نفوس الأفراد، فتنعدم الثقة بينهم، وينقلب سلوك الأفراد إلى ذلك السلوك الذى يتميز بالتزلف لشخصية القائد إتقاء لشره وتجنباً لعدوانه وبطشه مع كرههم الشديد له. ونتيجة لذلك يسود الأفراد الشعور بالإحباط، والقلق، وعدم الاستقرار، وحدة الطبع، وينعدم الوئام، وتضيع المحبة.

وتعتبر القيادة الاستبدادية معوقاً للإتصال الجيد، وكلما أمكن يكون بين أعضاء الجماعة من خلال القائد وتحت إشرافه وسيطرته. ومعظم الاتصالات فى ظل القيادة الاستبدادية يكون من أعلى إلى أسفل، وتأخذ عادة شكل أدوار وتوجيهات وتحذيرات ومعلومات[١].

والأوتوقراطية كلمة يونانية معناها حكم الفرد الواحد. حيث يحاول القائد الأوتوقراطى أو المتسلط أو الاستبدادى تركيز كل السلطات والصلاحيات فى يده، فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار. ولا يشترك معه أحد

---

١ - انظر د. على أحمد على. العلاقات الإنسانية والعامة فى المنشأة. ص ص ٧٥ - ٧٨.

فى مباشرة وظيفته. وبالتالى فهو لا يسمح للمرؤوسين التابعين له بتقديم أى مبادرات أو مقترحات، أو حتى الاعتراض أو نقد القرار، بل الخضوع، والطاعة وتنفيذ القرار. وفى الغالب يلجأ القائد المتسلط إلى استخدام أساليب الإجبار والتهديد بتوقيع أقصى العقوبات إذا لزم الأمر. وعلى ذلك فالأوتوقراطية صورة من صور الدكتاتورية.

ويتميز هذا النوع من القيادة بأن استخدام القائد الأوتوقراطى لسلطاته أداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة؛ مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطى. فقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوى الميول الدكتاتورية يتدرج فى شدته بين نقطتين: يمثل إحداهما السلوك الأوتوقراطى المتطرف فى استبداديته، وقد أطلق على هذا النوع من القيادة: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة (Coercive or authoritarn autocratic). ويمثل النقطة الثانية: السلوك الأوتوقراطى غير المتطرف، وأطلق عليه: القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة (Benevolent autocratic).

وفى ظل القيادة الأوتوقراطية يسود الجماعة نوعاً من الإحباط والقلق والتوتر، وانخفاض الروح المعنوية، وسوء التفاهم نتيجة عدم مشاركة المرؤوسين وكبت مبادرتهم. وبالتالى تزداد سلبية المرؤوسين، وعدم رضائهم عن القائد والعمل بالمنظمة وقد تدفعهم إلى ترك العمل فى النهاية، كما تحدث أزمة فى الجماعة إذا ترك القائد مكانه أو غاب قد تؤدى إلى انحلالها.

فقد تبين أن العاملين فى الجماعة التى يقودها قائد استبدادى يتوقفون عن العمل، أو يقللونه إلى حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم، وعدم

خضوعهم لرقابته المباشرة . فهو يرغم مرؤوسيه على طاعته، وعلى العمل معتمداً على سلطة مركزه وقوته وما يملكه من إمكانات ومؤثرات ووسائل سيطرة .

ورغم هذه الانتقادات، فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطى المستبد قادر على إنجاز الأهداف، وتحقيق إنتاجية عالية فى المدى القصير.

ولا يعنى هذا التصنيف أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماماً، فليس هناك قيادة ديموقراطية أو استبدادية مائة فى المائة، وإنما هناك تداخل بين هذه الأنماط بشكل يصعب معه أن نضع حدوداً فاصلة بين كل نمط وآخر. فهناك قيادة تتجه فى سلوكها أكثر نحو إشباع الأساليب الديموقراطية، كما أن هناك قيادة يسود تصرفاتها قدر كبير من التسلط والاستبداد عند تعاملها مع التابعين. ولذلك فإن أشكال القيادة الأوتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأوتوقراطى .

وقد كشفت الدراسات ارتفاع مستوى العمال فى ظل القيادة الديموقراطية بالنسبة لغيرها من أنماط القيادة الأخرى. الأوتوقراطية أو الفوضوية . وتبين كذلك ارتفاع مستوى إنتاجية العمال فى ظل القيادة المتمركزة حول العاملين فى إنتاجيتهم عنه فى ظل القيادة المتمركزة حول الإنتاج[١] .

ثالثاً: القيادة الاستشارية :

وتمثل القيادة الاستشارية حالة وسط بين القيادة الأوتوقراطية والديموقراطية، حيث يحتفظ القائد بعملية صنع القرار، واتخاذ القرار بنفسه، ويترك لمرؤوسيه حرية التعبير والمناقشة فقط كمشاركين سواء فى إثارة التساؤلات أو تقديم الأفكار والآراء، ومقترحات الحلول التى يتم اتخاذ القرار من جانب القائد على ضوئها .

---

١ - د. طلعت إبراهيم لطفى . علم اجتماع التنظيم . ص ٦٢ .

وهذا النوع يعطى للقائد فرصة أكبر للتعرف على كل جوانب وأبعاد الموقف خاصة ما يتعلق منها بالواقع العملى الذى يمارسه المرؤوسون.

وبالتالى يكون القائد كمتخذ للقرار فى وضع أفضل، حيث يطمئن إلى مدى صحة القرار، كما يضمن له تأييد المرؤوسين التابعين واقناعهم بالقرار؛ ومن ثم يدفعهم ذلك إلى زيادة التزامهم عند التنفيذ(١).

رابعاً: القيادة الحرة أو الفوضوية:

وفى هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهى غير موجهة. وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل فى أداء العمل والتصرف والحركة والأداء، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التى يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد الرسمى المعين فى ذلك، وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية.

وفى ظل هذا النموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة، وغير محددة. فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطى مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال فى ممارسة أعمالهم.

ويتبع القائد فى هذا النمط سياسة الباب المفتوح فى الاتصالات... فالقائد الذى يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية فى الإدارة لن يكون مجدياً، إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التى يلتبس عليهم أمرها.

وفى هذا النوع من القيادة يختلف أسلوب القائد فى الإدارة من وقت لآخر، فهو لا يتبع بصفة مستمرة الأسلوب الأوتوقراطى أو المشاركة، فقد يكون أوتوقراطياً فى بعض الأحيان، أبوياً وأخاً أكبر فى تعامله مع الآخرين

---

١ - د. إبراهيم إبراهيم بسيونى. إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية. ص ٤١٧.

أحياناً أخرى؛ مما يعنى أن الظروف قد تملى أسلوباً قيادياً قد يكون ملائماً مع الموقف.

ويؤخذ على هذا النمط من القيادة أن أسلوبه غير مجد فى التطبيق العملى. لكونه أساساً قائم على حرية المرؤوسين الكاملة فى العمل، ولأن القائد الذى يتبع هذا الأسلوب يمثل فى نظرهم القائد الذى يقود لكونه يلقى مسئولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم. كما يترتب على هذا النمط تفكك الجماعة، طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت، وكذلك عدم تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويرى بعض الكتاب أن هذا الأسلوب القيادى له وجود فى التطبيق العلمى، وأنه يمكن أن يكون مجدياً فى ظل مواقف وظروف معينة تقتضى تطبيقه.

خامساً: القيادة العسكرية:

القيادة ظاهرة اجتماعية توجد فى الجماعات الاجتماعية ومنها الجماعات العسكرية. فالمؤسسة العسكرية تحتاج إلى القيادة والضبط والتوجيه والحزم أكثر من أى مؤسسة أخرى فى المجتمع، ذلك أنها مسئولة عن واجبات الدفاع عن حرمة ومقدسات الوطن، والحفاظ على وحدته وأمنه وردع كل من تسول له نفسه الاعتداء على الدولة والشعب والأمة.

والجيش هو تنظيم رسمى يتميز عن غيره من التنظيمات الرسمية الأخرى فى المجتمع بأن له ثقافة فرعية يطلق عليها الثقافة الفرعية العسكرية. والقوات المسلحة هى البوتقة التى تنصهر فيها كل فئات الأفراد على اختلاف خصائصهم وعاداتهم وتقاليدهم وثقافاتهم الفرعية، وتتفاعل هذه الفئات مع بعضها خلال فترة طويلة نسبياً؛ مما يؤدى إلى اكتساب فئات العسكريين وبخاصة الفلاحين منهم - وهم يشكلون النسبة الغالبة

من المجنـدين - خـبرات وعـلاقـات ومعايير جديدة لم يألفـوهـا فى حياة القرية.

وتنقسم القوات المسلحة إلى فئتين أساسيتين، هما: الفئة القائدة Leaders وهى الأقلية، حيث لا يستطيع المقاتلون أداء هذه المهام والمسئوليات الصعبة والخطرة دون وجـود قـادة يدفعـون الرجـال ويحـثـونهم على القيـام بهذه الأعباء والواجبات الوطنية. أما الفئة الثانية، فهى الفئة التابعة Followers، وهى الأكثرية.

هذا وتتسم فترة التجنيد التى يقضيها الفرد بالقوات المسلحة بالديناميكية والحركة، فكثيراً ما يضطر المجند إلى السفر والانتقال والتحرك من مكان لآخر عبر مسافات تطول أو تقصر بشكل نسبى فى مختلف الظروف، كما تتـاح له الفـرصـة - ربما لأول مـرة - لزيارة المراكـز الحـضـرية والمدن الكبرى، وبخاصة العاصمة والتردد عليها، والتعرف من خلالها على وسائل الاتصال وأجهزة الاعلام المختلفة كالسينما والمسرح والتليفزيون، إلى جانب الصحف والمجلات. هذا فضـلاً عن وسائل المواصـلات التى ربما لم يقع عليها بصره من قبل كالمترو والترام، مضافاً إلى ذلك الأماكن والمعالم الأثرية كالتماثيل فى الميادين والأهرامات وأبى الهول، والقلعة.

وهذا من شأنه أن يكسب الفرد سعة فى الأفق وتصور جديد للبعد المكانى والبعد الزمنى يختلف كثيراً عن تصوره لهذين البعدين قبل أن تتـاح له فرصة الالتحاق بالقوات المسلحة.

وقـد يحـدث لبـعض المجندين وخـاصـة القـرويين نـوع من الحـراك الاجتماعى، وتزداد قدراتهم الاقتصادية نتيجة لالتحاقهم بأعمال مدنية؛ مما ينجم عنه إقدامهم على الهجرة من القرية وتركهم العمل بالفلاحة[1].

١- د. حسن الخولى. الآثار الاجتماعية للخدمة العسكرية على ثقافة الفلاحين المصريين. ص ص ١٤ - ١٥.

وقد قدم جينكينز Jenkins فى عام ١٩٤٧ عرضاً لبحوث القيادة فى المجالات الاقتصادية والحكومية والهيئات المهنية والعلمية والدراسية، مع التركيز على المجالات العسكرية.

واعتبر المارشال «وليم سليم Willian Slim» القيادة مزيجاً من القوة والقدرة على الاقناع والإكراه، تجعل الجنود يعملون ما تريده منهم حتى لو كانوا غير متحمسين للقيام بالعمل المطلوب[١].

ويتسم القادة العسكريون بصفات مشتركة تسهم فى تمكنهم من كسب عقول وقلوب المقاتلين، والتفاعل معهم فى صورة حية وجيدة، وحثهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم، ونجاحهم وتميزهم فى قيادتهم العسكرية.

وقد حصر أجيتون خصائص وسمات القيادة فى المقدرة على التحكم فى النفس والتكتيك والإشراف، واتباع الأوامر والالتزام بالواجبات والإخلاص.

ودرس فيدلر مقدرة القائد على الإسهام فى إمكانية، الاتصال بأعضاء جماعته، وفى رغبتهم فى قبول توجيهاته. والجماعة المتماسكة فى رأيه هى الجماعة التى يشعر أعضاؤها بالانجذاب نحوها والتى تخلو من مظاهر التوتر بين أعضائها. وانتهى فيدلر فى بحثه إلى أن القائد ترقى كفاية جماعته عندما تكون الجماعة متماسكة، وأن القائد فى الجماعة غير المتماسكة لا يمارس تأثيراً عليها فى اتجاه ينعكس على كفاية جماعته[٢].

وتتمثل صفات القائد على وجه العموم فى الكفاءة والشجاعة والذكاء المرتفع والحيوية الزائدة، وسلامة الجسم والعقل والحواس والتضحية فى سبيل رفعة وعزة الجماعة والتواضع واللباقة فى الكلام والإيمان المطلق بأهداف الجماعة، وكذلك المعرفة العسكرية، والقدرة الفنية.

١- انظر د. إحسان محمد الحسن. علم الاجتماع العسكرى. ص ٢٠٤.

٢- انظر د. على عبد الرازق جلبى. علم اجتماع التنظيم. ص ص ١٤٠ - ١٤٧.

وتبدو وظائف القائد العسكرى فى الآتى :

١- مسئولية القائد عن مرؤوسيه.

٢- الوظائف التعبوية والقتالية.

٣- الوظائف الفنية التنفيذية.

٤- الوظائف الاجتماعية والتربوية.

٥- الوظائف الفكرية والأيديولوجية.

سادساً: القيادة الأبوية :

طبقت الإدارات الأسلوب الأبوى أو الاتجاه التسامحى Benevalent Attitude فى التعامل مع الأفراد، وذلك نتيجة رد الفعل تجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى. فاتجهت الإدارة إلى دفع أجور أفضل، وتحسين ظروف العمل، وصممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمال. واعتقد أن هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد من استخدام مدخل القوة. ويسمى هذا المدخل بالطراز الأبوى، وفيه يتم المحافظة على الروتين، ويعتمد الأفراد لحد كبير على تنظيم المنظمة لتحقيق الاستقرار والإشباع المادى. ويعتقد القائد الأبوى أن السعادة والرضا للعامل تنبع من إحساسه بأنه فرد منتج وعضو نافع.

ويؤخذ على هذا النمط أنه يزرع عنصر الاستياء بين الأفراد نتيجة لعدم مشاركتهم فى القرارات. كما أنه ينظر إلى المزايا المادية على أنها جزء من المكافأة الشاملة التى يستحقونها. لذلك ينبغى على الإدارة أن تبحث عن وسائل أخرى لحفز العمال.

ومن المناسب وجود خدمات وحوافز تشجيعية فى برنامج متكامل للأفراد، فهذا يؤدى إلى تخفيض معدل دوران العمل، وتقليل الصراعات

والمنازعات، وتحسين رضا الأفراد، ولكن هذا لا يحفز الأفراد للمساهمة فى إنجاز أكثر من الحد الأدنى أو المستوى المتوسط للأداء.

وقد أشار علماء النفس إلى ذلك بقولهم: أن الإنجاز اليومى العادل يتلاءم مع الأجر العادل. ويعنى هذا أن الأداء الجيد أو غير العادى لا يتم من خلال القيادة الأبوية.

القيـادة النسـائيـة:

أصبح الرئيس فى تنظيم المصنع قائداً، بكل ما تحمله هذه الكلمة من معانى، وفى ضوء ذلك تحدد المفهوم الإجرائى للقيادة النسائية بالآتى: فئات الإناث اللاتى يقمن بالإشراف، وتبدأ من رؤساء الصف الأول للعاملين إلى أعلى سلطة فى تنظيم المصنع، وهى تعتمد على نوعين من السلطة، هى: السلطة الإدارية والسلطة الموقفية(١).

ومع ذلك فإن تقلد المرأة للمناصب القيادية قديم قدم التاريخ ففى الشرق أولى شعب اليمن بلقيس ابنة ملك سبأ. وكان كهانه وحكماؤه قد تنبؤوا بانهيار سد مأرب. وحين أعلن الملك أنه سوف يترك المدينة ويفر هارباً بحياته هو وأسرته ومن أراد من الأتباع المخلصين، قررت ابنته بلقيس عدم الهروب، وأعلنت أنها ستظل فى سبأ لتعمل على إنقاذها مهما كلفها الأمر. وفر ملك سبأ مذعوراً تاركاً خلفه ابنته بلقيس، وقد دمرت مملكة سبأ تدميراً بشعاً.

وقد أعطى شعب سبأ بلقيس لواء القيادة، فصنعت حضارة عظيمة، إلا أنها وشعبها كانت تعبد النجوم والكواكب.

وكانت مملكة سليمان بن داوود عليهما السلام أعظم ممالك عصرها وقد حكمت بلقيس اليمن حكماً ديموقراطياً قائماً على منهج الشورى. كما كانت تتحلى بالحكمة والعدل والذكاء. وقد تجلت ديموقراطيتها حين جمعت قومها كى تستشيرهم فى أمر الرد الواجب إرساله للنبى سليمان حين بعث إليها

١- انظر د. عاطف عمارة. أشهر ملكات فى التاريخ. ص ص ٥ - ١١.

برسالته التى ذكرها القرآن الكريم: ﴿يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ﴾ (النمل: ٣٢).

ونظراً لاقتناعهم بدورها السياسى العظيم الذى تؤديه من أجلهم، أجمعوا على تفويضها فى التصرف باسمهم قائلين: ﴿نَحْنُ أُولُوا قُوَّةٍ وَأُولُوا بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ﴾ (النمل: ٣٣).

وآمنت بلقيس، وسلمت لسليمان الطاعة، ودخلت مملكتها فى دين الله ونبذت عبادة الكواكب والنجوم[١].

فقد نالت المرأة المصرية فى العصر الفرعونى حقوقها بأنواعها المختلفة، وتمتعت بمكانة مرموقة حتى وصلت إلى مرتبة الآلهة. وكانت إيزيس تبدو فى كافة المظاهر الأنثوية الالهية، وهى قرينة أوزيريس الذى نشرت إيزيس عقيدته[٢].

ومن أشهر ملكات مصر حتشبسوت، وهى من الأسرة الثامنة عشرة، وحكمت مصر حوالى عشرين سنة (١٤٨٦ - ١٤٦٨ ق.م)، وارتدت ملابس الرجال لتكسب الرأى العام، ووضعت لحية مستعارة على ذقنها فى المناسبات الرسمية. ولقبت نفسها: بابن الشمس وسيد الأرضين، واستمر حكم حتشبسوت أكثر من عشرين عاماً، كانت خلالها داعية سلام، وناشرة حضارة، فأوقفت الغزوات، وأقامت أسطولاً تجارياً.

وعند قتل الملك «سفتن رع» فى ميدان الحرب، تولت زوجته الملكة «امح حتب» الحكم من بعده، وأخذت تشجع ابنها «كامى» على الحرب، كما أعدت ابنها الثانى «أحمس» لطرد الهكسوس.

---

١ - انظر د. درية شفيق. المرأة المصرية. ص ٢٢.

٢ - كريستيان ديروش نولكلور. المرأة الفرعونية. ص ٢٠.

وفى عهد البطالمة حكمت كليوباتره مصر، وماتت فى يوم ٣٠ أغسطس قبل الميلاد، وكان عمرها ٣٩ سنة، عاشت منها ٢٢ سنة كملكة، و ١١ سنة فى علاقتها مع مارك انطونيو.

وفى آشور تقلدت سميراميس المملكة قبل ميلاد المسيح بأكثر من ٢٠٠٠ سنة. وأمرت سميراميس بشق الطرق وإقامة القصور، واتسع نطاق مملكة آشور تحت حكمها.

وقادت الملكة زينب أو زنوبيا مملكة مدينة «تدمر» السورية وشعبها، ونهضت ببلادها بعد مقتل زوجها أودناش فى بداية النصف الثانى من القرن الثالث الميلادى، وأعلنت زنوبيا أنها ستحكم باسمها وليس باعتبارها وصية على الورثة الشرعيين للعرش. وقامت زنوبيا بسلسلة رائعة من الاصلاحات، واهتمت بالآداب والفنون والثقافة، واهتمت بالعمران والتشييد فمهدت الطرق وأقامت المبانى من المرمر ونشرت الحدائق والنخيل. واهتمت كذلك بتوسيع نطاق مملكتها فضمت إلى أراضيها مصر والقدس وانطاكية ودمشق.

ورفع الإسلام مقام المرأة، وأقر لها حقوقاً، وجعل لها شأناً ملحوظاً فى الحياة والشئون العامة والإدارة، بل أجاز لها تولية منصب القاضى، واشتركت فى الحروب والجهاد. أما الولاية العامة فى شئون الناس فتقع على عاتق الرجل والمرأة سواء بسواء. ولعله دليل قوى على مزاولة المرأة لمقومتها السياسية.

يقول الشيخ محمد الغزالى فى كتابه «السنة المحمدية بين أهل الفقه وأهل الحديث»: «يجب أن تتولى المرأة رئاسة الجمهورية ورئاسة الوزراء. ومسألة ولاية المرأة للحكم ليست من اختراعى، وإنما قال بها عدد من الأئمة بينهم ابن حزم، وابن جرير الطبرى، فقد رأوا أنها يمكن أن تكون حاكمة أو قاضية، ولكنهم اتفقوا على أنه لا يجوز أن تكون خليفة للمسلمين»[١].

---

١ - د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم اجتماع المرأة. ص ص ٢١ - ٢٧.

وفى اوربا كان من أبرز النساء التى كان لها دور فى العصور الوسطى الملكة مارجريت ملكة النمسا والسويد والنرويج، والتى استطاعت توحيد شبه جزيرة اسكنديناوه، وانتصرت على منافسيها، ووضعت نهاية للتوسع الجرمانى فى شمال أوربا، وتأمين حدود الدانمارك الجنوبية، وماتت مارجريت خلال الحرب عام ١٤١٢ .

وفى أوربا الحديثة برزت ملكات إيزابيلا الأسبانية، وكاترين الروسية، وماريا تريزا النمسوية. وفى انجلترا كان عهد الملكة اليزابيث، والملكة فكتوريا أكثر عهود انجلترا رخاء وديموقراطية.

وحتى وقت قريب شغلت مارجريت تاتشر المرأة الحديدية فى انجلترا منصب رئيسة الوزراء عن حزب المحافظين، ولمدة أحد عشر عاماً، وقامت تاتشر بدورها بنجاح. وكانت عاملاً مؤثراً وفعالاً لسياسة الدولة فى الداخل والخارج[١] .

وفى آسيا تقلدت السيدة الراحلة أنديرا غاندى منصب رئيسة وزراء الهند/ وكانت سيراماڤو بندرانيكة أول زعيمة سياسية فى العالم، وأول رئيسة وزراء لدولة سيرلانكا بجزيرة «سيلان» ... والسيدة/ نظيربوتو رئيسة وزراء باكستان السابقة، وزعيمة حزب الشعب الباكستانى، والسيدة/ «خالدة ضياء» زعيمة الحزب الوطنى البنغالى فى بنجلاديش، وكذلك السيدة «حسينة مجيب الرحمن» زعيمة المعارضة السياسية فى بنجلاديش أيضاً. وأخيراً السيدة «كورازون اكينو» رئيسة الفلبين.

وفى بداية القرن العشرين وصلت المرأة فى مصر إلى أعلى المناصب الأكاديمية، فقد شغلت منصب رئيس قسم بعدد من الكليات الجامعية الطبية.

---

١ – انظر سوزان عبد المجيد أغا. المرأة العاملة بين التطبيق والنظرية. ص ٧٨ .

وفى الوقت الحالى شغلت المرأة أرقى المناصب الرئاسية والسياسية، فيوجد عدد من الوزارات يرأسها سيدات، وأصبحت المرأة عضواً بمجلس الشعب، ثم عضواً فى مختلف الأحزاب، ووصلت المرأة إلى مرتبة علمية كبيرة فى المركز القومى للبحوث العلمية منذ إنشائه عام ١٩٥٥ . وفى مجال بحوث الاسكان والبناء نجد الدكتورة/ أميمة صلاح الدين رئيس مركز بحوث الاسكان والبناء، ورئيس جهاز التفتيش الفنى على أعمال البناء. وحصلت الدكتورة أميمة على جائزة أكاديمية البحث العلمى فى مجال الهندسة الانشائية عام ١٩٩٣ . وهناك كذلك د. هدى أبو الفتوح طلبة صقر رئيس مجلس إدارة الهيئة للتخطيط العمرانى. أما الدكتورة/ فائقة الرفاعى وكيل محافظ البنك المركزى فترى أن الوظيفة العليا لا تغير طبيعة المرأة، ولكن لابد أن نفرق بين المرأة فى عملها والمرأة فى منزلها. وترى هدى أبو السعود مساعد مدير أحد البنوك الكبرى ورئيس اللجنة النقابية للعاملين أن المرأة الآن أصبحت أكثر قوة من الرجل، وهى تحكم ضميرها وعقلها أكثر منه(١).

أما المهندسة/ سناء البنا فهى واحدة من الشخصيات البارزة فى وزارة البترول. وهى تشغل درجة وكيل وزارة للشئون الفنية. وتعتبر المرأة الوحيدة التى تم ترشيحها للحصول على زمالة كلية الدفاع الوطنى وأكاديمية نصر العسكرية، وحصلت عليها بتفوق(٢).

وشغلت المرأة حالياً جميع الوظائف الفنية: مذيعة ومقدمة برامج ومخرجة. ومن هؤلاء نذكر من المذيعات: آمال فهمى وصفية المهندس، كما

١- هبة عمر (تحقيق) آدم وحواء يواجهان الفن نقلاً عن الأهرام العدد ٢٧٣٧ بتاريخ ١٩٩٧/٢/٨ . ص ٣.

٢- ايفيلين رياض. دنيا المرأة. نقلاً عن مجلة آخر ساعة العدد ٣٢٤٢ فى ١٩٩٧/١/٢٩ . ص ٤٦ .

شغلت المرأة المناصب العليا . فها هى سهير الإتربى ترأس جهاد التليفزيون، وتقود ١٢ ألف موظف وعامل فى القطاعات المختلفة.

وصنف بعض العلماء أنماط القيادة إلى نمطين، هما: القيادة التى تهتم بالأفراد وتنمية العلاقات الإنسانية، ويركز القائد اهتمامه بالعاملين ويحيطهم بنظرة إنسانية، نظراً لأنه يعتبر الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية.

أما النمط الثانى من القيادة فهو الذى يهتم بالإنتاج، حيث يركز القائد اهتمامه على مشكلات العمل والانتاج. ويصبح فى نظر مرؤوسيه لا يعنى العاملين بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء العمل.

وفى دراسة عن القيادة وأثرها فى الإنتاجية داخل مجتمع المصنع، تبين أن مستوى إنتاجية العمال يختلف تبعاً لاختلاف أنماط القيادة، واختلاف أساليبها فى الإشراف. فقد تبين ارتفاع مستوى العمال فى ظل القيادة الديموقراطية بالنسبة لغيرها من أنماط القيادة الأخرى، سواء الأوتوقراطية أو الفوضوية، كما كشفت هذه الدراسة عن ارتفاع مستوى إنتاجية العمال فى ظل القيادة المتمركزة حول العاملين عن إنتاجيتهم فى ظل القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

تقسيمات أخرى :

ومن العلماء من صنف القيادة بحسب درجة اتصال القائد بأتباعه، ونوع ما يكون بينهم من اتصال وتفاعل إلى قيادة إقناعية يكون فيها القائد على درجة وثيقة جداً بأتباعه، وقيادة سيطرة يقل فيها الاتصال والتفاعل بين القائد وأتباعه، مثل قواد المؤسسات والقادة المتخصصين فى العلوم والفنون المختلفة الذين يؤثرون فى أفكار من قد لا يرون ولا يتصلون بهم من الناس، بل وفى أفعالهم كذلك.

ومن العلماء من صنف القيادات على حسب الوسيلة التى يصلون بها إلى مراكز القيادة، فهناك القائد الذى نصب نفسه قائداً على جماعته بما يتميز من توكيد لذاته وعزم وتصميم، وهناك القائد الذى نصبته الجماعة وأقامته قائداً عليها بعد اختيار أعضائها له، ثم القائد الذى هو من قبيل المدير المنفذ الذى يدير الجماعة على هدى من التوجيه الذى توصى به قوة من خارج الجماعة.

وصنف بعض العلماء القيادة إلى قيادة مباشرة، والقيادة غير المباشرة. والقيادة المباشرة Direct leadership هى التأثير أو التوجيه الذى يحدث عن طريق اتصال القائد وجهاً لوجه بأشخاص آخرين - تابعين أو المرؤوسين. أما القيادة غير المباشرة Indirect leadership، فهى التى يحدث فيها التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته. وتضم هذه القيادة الأخيرة العلماء، والفنانين، والكتاب، وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق على الآخرين.

ومن العلماء من صنف القادة على أساس ما لدى القائد من ميول واهتمامات عقلية. ويمتد هذا التقسيم إلى ما لا نهاية، حيث يمكن تقسيم القيادات إلى قادة للنواحى العقلية والفنية والتنفيذية.

وصنف البعض الآخر من العلماء القيادة إلى نظريتين، هما: نظرية القيادة الموروثة ونظرية القيادة المكتسبة. وتذهب نظرية القيادة الموروثة إلى أن السلوك القيادى ما هو إلا نتيجة مجموعة من السمات أو الخصائص التى ترجع إلى الجينات الوراثية الخاصة بالقائد، والتى انتقلت إليه من آبائه وأحباءه. وهى توجد فى الأفراد منذ ولادتهم؛ مثل: الطموح، والابتكار، والعدالة، والأمان، والولاء، والعداوة - أى أن هناك أشخاصاً يولدون لكى يصبحوا قادة، وبالتالى هذا السلوك يسمى سلوك داخلى أو موروث.

أما نظرية القيادة المكتسبة، فتقول أن السلوك القيادى يكتسب من خلال تعلم لفرد لكيفية التفاعل مع المتغيرات فى البيئة المحيطة به، ومن العمل مع المجموعات والتفاعل مع أعضائها، ونتيجة ممارسة القائد لأعمال قيادة أفراد الجماعة، فهو يعمل على تعديل هذه البيئة بشكل يزيد من فرص استثماره فى الحياة، والنتائج التى يحصل عليها الفرد خلال ذلك السلوك.

ومن الملاحظ أن علماء النفس يركزون انتباههم على الشخصية، بينما يركز علماء الاجتماع، والاجتماع النفسى، والنفس الاجتماعى على أثر الجماعات فى تكوين شخصية القائد هذا ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذى يجمع بين الصفات الموروثة، وبين المهارات المكتسبة فى شئون القيادة.

وتقول النظريات الحديثة أن مثل هذه الصفات يمكن اكتسابها بجانب الوراثة عن طريق العلم والتجربة أيضاً. وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد وجدت قبولاً من جانب الباحثين القدامى نظراً لتطابقها إلى حد كبير مع ما كشفته بعض التجارب العملية، إلا أن هناك بعض الانتقادات التى توجه إليها أهمها ما يلى :

١- فشلها فى الاعتراف بأثر الجماعة فى العوامل الناتجة عن المواقف الإدارية المختلفة، والتى تشكل الشخصية القيادية الناجحة.

٢- عدم توصل علماء الاجتماع إلى وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة فى القادة يمكن الاعتماد عليها فى التصميم، ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة فصل وتعريف الصفات النوعية الخاصة والمشتركة فى هؤلاء القادة.

ويضيف إلى ذلك العالم جولدنر Gouldner أن قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهم، وغير المهم فضلاً عن أن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر، وتلك الضرورية

لدعم شخصية هذا القائد كما أن تلك الدراسات تقوم لوصف نماذج السلوك الإنسانى فقط ولا تقوم بتحليلها[١].

وقسم بعض العلماء القيادة إلى القائد التقليدى، والقائد الميسر. وتعتمد القيادة التقليدية على قائد ملهم ذى بصيرة ثاقبة يضع رسالة المنظمة - أو الدولة، ويصورها فى رؤية مستقبلية. ومن خلال قدرته على تحريك جموع العاملين، أو المواطنين - تتحقق رؤية القائد. هذا وقد تحققت الكثير من الإنجازات فى الدول والمنظمات فى ظل هذا القائد التقليدى.

وقد اتجهت «أدبيات الإدارة» أخيراً إلى التحدث عن قائد من نوع جديد هو القائد الميسر، وهو يلعب دوراً مختلفاً عن دور القائد التقليدى. فهو مغزول داخل نسيج المجموعة أو فريق العمل المعاونون له. وهو قائد لا يقوم وحده بتحديد الرسالة والهدف واتخاذ القرارات أو حل المشكلات أو إدارة الصراع بين أفراد الفريق المعاون له، وإنما هو قائد يشارك الفريق فى هذه المهمة وييسرها لهم. وهو قائد من نوع جديد دوره الأساسى هو معاونة الأفراد والمجموعات على أن يصبحوا أكثر فعالية عن طريق تحسين العملية التى يستخدمونها فى حل المشاكل واتخاذ القرارات. وعلى ذلك فالمهمة الأساسية للقائد الميسر هى مساعدة الآخرين على تعمل كيفية التعلم Helping others learn how to learn.

وفى السنوات الأخيرة أخذت المنظمات فى التحول من فلسفة إدارية تستند إلى المفاهيم والقيم المرتبطة بوحدة الرقابة أو الرقابة من طرف واحد إلى الفلسفة التى تقول باشتراكية الرقابة. وفى الستينات والسبعينات بدأت المنظمات تستخدم مداخل الإدارة المشاركة، فهى تجعل العاملين أكثر التصاقاً

---

١ - د. عبد الهادى الجوهرى و د. إبراهيم أبو الغار. إدارة المؤسسات الاجتماعية - مدخل سوسيولوجى. ص ص ٣٧٠ - ٣٧١.

وولاء والتزاماً لمنظماتهم. فقد أعطى العاملون سلطات أكبر فى عملية اتخاذ القرار، وفى تنمية وتطوير فرق العمل المدارة ذاتياً. ثم ظهرت فكرة «إعادة البناء»، وهى تركز على دور فرق العمل فى القيام بالعملية بالكامل.

وفى نفس الوقت ظهرت فكرة «تنمية شراكة» مع الموردين والموزعين والمستهلكين والمجتمع الذى توجد فيه المنظمة. فهى تؤدى إلى زيادة فعالية هذه المنظمات وفعالية الشركاء[1].

وصنف هاوس القيادة إلى أربعة أنواع، هى: القيادة الإنسانية، والقيادة المشاركة، والقياة الموجهة، والقيادة المهتمة بالإنجاز والعمل. والنمط الأول مناقض للنمط الأخير فنمط العلاقات الإنسانية يؤكد على الأفراد باعتبارهم جزء من الإدارة، وعلى أهمية العلاقات بين الأفراد والروابط الإنسانية كأساس للإنتاج. ويهتم بالعاملين ومشاعرهم. ويستند هذا الاتجاه إلى أن طبيعة الإنسانية إنسانية اجتماعية، فهو على اتصال مع غيره من الناس مكوناً معهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

فمنذ أن يستيقظ الإنسان فى الصباح الباكر وحتى يهجع إلى مخدعه فى المساء، وسواء خرج إلى العمل، أو بقى فى المنزل، يجد نفسه فى علاقات إنسانية اجتماعية بينه وبين والديه فتقوم العلاقات الوالدية، وبين الإنسان وزوجته علاقات تمكنه من أن يسير فى حياته كوالد يقدر المسئولية العائلية، وتربية الأطفال بالتعاون مع زوجته.

ويلتقى الفرد بأصدقائه، ويتعلم منهم الأخذ والعطاء، والتعامل الإنسانى، وهو يقضى معظم وقته معهم فى سرور واستمتاع، وتشده العلاقات معهم إلى شراء بعض الملابس الواردة حديثاً، وإن كان لديه ما يكفى... وقد يلجأ

١- د. محمد صالح الحناوى و د. إسماعيل السيد. قضايا إدارية معاصرة. ص ص ١٩٥ - ١٩٦.

لأحدهم طلباً للعون والمساعدة حين يواجه مشكلة من المشاكل. وبين الفرد وبعض التجار علاقات متنوعة عن طريقها يقضى حاجاته معهم.

ويعمل الأفراد مع بعضهم البعض فى جماعات منظمة لتحقيق أهداف معينة. وبين الفرد وزملائه فى العمل علاقات عن طريقها يقوم بأعمال معهم بروح من التعاون.

وتحدث هذه العلاقات سواء كنا أطفالاً، أم بالغين، رجالاً، ونساء، رؤساء أو مرؤوسين دون استثناء. وهكذا نرى أن حياة الإنسان وأعماله ونشاطه فى الدنيا ترتكز كلها على علاقات كثيرة تربطه مع غيره. وإذا ما ساءت هذه العلاقات أو اضطربت، فإن حياة الإنسان تضطرب بالتالى، ويواجه كثيراً من المشكلات المختلفة التى تعطل نشاطه، وقد تعرضه للعلل والأمراض.

وفى ضوء ذلك عرف ويليام كلباتريك العلاقات الإنسانية بأنها أساليب للسلوك الإنسانى الذى اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها[١].

أما النمط المشارك فيهتم بأخذ آراء العامين قبل اتخاذ القرار، والنمط الموجه يهتم بإرشاد وتوجيه العاملين أكثر من أخذ آرائهم، والنمط المهتم بالإنجاز هو الذى يهتم بطموحات وأهداف العاملين ويثق فى قدرتهم.

ويضيف هاوس أن النمط الإنسانى فى القيادة يؤدى إلى دافعية ورضا عالى لدى المرؤوسين، حينما يتميز العمل أنه مثير للتوتر والإحباط. وسلوك القائد وتصرفاته هنا تعوض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.

ويؤدى نمط القيادة بالمشاركة إلى دافعية ورضا عالى لدى المرؤوسين حين يتميز العمل بالغموض، وتحديه لقدرات الفرد، وحينما يكون المرؤوسون

---

١ – د. حسن آدم وأنور عامر. علم الاجتماع التعليمى. ص ١٠١.

ذوى نزعات للاستقلال. يشير الموقف هنا إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم، ويتأتى ذلك من خلال المشاركة.

ويؤدى نمط القيادة إلى دافعية ورضا عالى لدى المرؤوسين حينما يكون العمل غامضاً أو صعباً، وحينما يكون المرؤوسون منغلقين وغير مبادئين. ويحتاج غموض العمل، وانغلاق العمل، وانغلاق المرؤوسين إذن إلى توجيه القائد لهم لإجلاء وتوضيح العمل وإرشادهم للأداء. أما نمط القيادة المهتم بالإنجاز فهو يؤدى إلى دافعية ورضا عالى للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضاً وغير متكرر. ويمكن أن يثير هذا العمل المرن اهتمام القائد بالإنجاز وثقته فى قدرات المرؤوسين وحماسهم.

وصنف بعض العلماء القيادة حسب عدد من يقوم بهذه الوظيفة. فقد يقوم بالقيادة عدة أفراد – أى أنه داخل الجماعة الواحدة قد يكون هناك عدة قادة، كل منهم يعمل فى ناحية من النشاط. وقد يكون هناك قائد يعمل فى المسائل الخاصة بالأنشطة الجديدة، أو وضع الخطط، أو تحديد الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز مهام الجماعة. وقد يكون هناك قائد يختص بالأنشطة الاجتماعية داخل الجماعة ليجعل منها مجموعة راضية بشخصيته وذكائه، وبذلك يساعدها فى إيجاد التماسك بين أعضائها. وهو بذلك يعتبر قائد اجتماعى غير رسمى.

وقسم ريدل Redl القادة إلى :

١ – قائد من النوع الأبوى تتقبله وتقدره الجماعة كما تتقبل قيمه وآراءه.

٢ – قائد يتفهم ويتجاوب مع احتياجات الأعضاء والجماعة.

٣ – قائد مستبد يستخدم الجماعة لإشباع احتياجاته الذاتية.

٤ – قائد من النوع المركزى لا يتوحد معه أعضاء الجماعة ولكنه موضوع حب الجماعة.

٥- قائد مركزى لا يتوحد معه أعضاء الجماعة، ولكنه موضوع كراهية وعدوان الجماعة.

٦- القائد المنظم لا يكون موضوع حب الأعضاء ولاكراهيتهم، ولكنه يتيح لأعضاء الجماعة الفرصة للتعبير عن رغباتهم غير المستحبة وتبعاً لذلك يحتل مركز القيادة فى الجماعة.

٧- القائد البطل. فهناك بعض الأعمال التى تعتقد الجماعة فى صحتها بيد أن الجماعة لا تملك الجرأة والشجاعة على القيام بها، فيقوم القائد بهذه الأعمال.

٨- القائد السيء، وهو الذى يسبب للجماعة عدوى انفعالية ينجم عنها ما يسميه «ريدل» بالتسمم النفسى الجماعى.

٩- القائد المثالى، وهو الذى يساعد الجماعة على تقبل الواقع غير الاجتماعى بالقيمة الاجتماعية.

ووضع اتيزيونى[1] عدة تصنيفات توضح طبيعة وسائل الضبط وعناصر القيادة داخل التنظيمات، وذلك فى ثلاث مقولات تحليلية (فيزيقية ومادية ورمزية Physical, Material, symbolic) . فالتهديد باستخدام الجزاءات الفيزيقية له بالضرورة مؤثرات فيزيقية على الفرد، أو العنصر المقصود. فالضبط الذى يقوم على أساس تطبيق الوسائل الفيزيقية يتميز بالقوة القهرية Coercive Power، والمكافآت المادية، والحصول على الأشياء الرمزية (النقود مثلاً) توضح طبيعة الوسائل المادية من أجل تحقيق أغراض التنظيم، وهذا ما يسمى بالقوة النفعية.

أما الرموز الخالصة فتستخدم من قبل ممتلكيها بعيداً عن التهديدات الفيزيقية أو المكافآت المادية، لأنها تشير إلى ما يسمى بالرموز المعيارية

1- A. Etzioni, op. cit. 59.

Normative Power، وتشمل رموز المكانة والهيبة، وتتضمن أيضاً الرموز الاجتماعية الحب والكراهية. فاستخدام الرموز من أجل تحقيق أغراض الضبط تستعمل كوسائل تصنيفية سواء كانت اجتماعية أم معيارية أم اجتماعية معيارية. فالقوة المعيارية تستخدم من قبل المراكز العليا لضبط العناصر من المستويات الدنيا، أو تظهر بشكل مباشر فى العلاقة بين رئيس الموظفين وموظفيه. فمعيارية القوة الاجتماعية تستعمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وباختصار فإن استخدام تصنيفات القوة القيادية وتحليل أغراضها يوضح أن للقوة نتائج مختلفة تظهر فى حدود طبيعة النظام السائد داخل التنظيم نفسه.

الفصل السابع
القيـادة والحـرب النفسـية

يقول الجنرال شارل ديجول: «لكى تنتصر دولة ما فى حرب ما عليها أن تشن الحرب النفسية قبل أن تتحرك قواتها إلى ميدان القتال. وتظل هذه الحرب سائدة لهذه القوات حتى تنتهى من مهمتها».

والحرب النفسية هى الاستخدام المخطط من جانب أفراد وجماعات أو دولة أو مجموعة من الدول فى وقت السلم أو الحرب للدعاية وغيرها من الإجراءات الإعلامية الموجهة إلى جماعات عدائية أو محايدة أو صديقة للتأثير على آرائها وعواطفها ومواقفها وسلوكها بطريقة تعين على تحقيق سياسة وأهداف الدولة أو الدول المستخدمة[١].

وقد ارتبط اسم الحرب النفسية بعلم النفس بسبب استنادها إلى قواعد ونظريات علم النفس. وتعرف الحرب النفسية بأنها: تنسيق مستمر للقرارات السياسية والعسكرية والاقتصاية مع المبادئ النفسية المبنية على دراسة العمليات النفسية.

والحرب النفسية هى إحدى الأدوات الرئيسية التى يعتمد عليها الأفراد والدول فى تحقيق أهدافها الموجهة إلى الفكر والرأى والعقيدة والاتجاه والشجاعة والثقة والإرادة والقيم والأخلاق والعزيمة والإصرار على القتال. وهى أقل أنواع الحروب تكلفة وأقلها إراقة للدماء، ولكنها فى نهاية المطاف لا تقل تأثيراً عن الحرب العقلية فى الوصول إلى فرض الإرادة على الخصم، ذلك أن الحرب النفسية تستهدف تدمير العنصر البشرى الذى يدير آلة الحرب من الداخل واستدراجه إلى فقدان الرغبة فى القتال والانسحاب من الصراع.

---

١ - انظر صلاح نصر. الحرب النفسية معركة الكلمة والمعتقد. الجزء الأول، ص ٩٠.

وبذلك تصبح غالبية عناصر القتال للخطم مشلولة وعاجزة مهما بلغت درجة كفاءة وحداثة مواقعها.

وتوجه الحرب النفسية نشاطاتها ضد الخصم وحلفائه بهدف تحطيم معنوياتهم، وقتل إرادة القتال فيهم لتسهيل تحقيق الأهداف العسكرية، أو على الأقل تعطيل نشاطاتهم المؤثرة(١).

كما تهدف الحرب النفسية إلى إحداث الفرقة بين صفوف العدو وزعزعة إيمانه بمبادئه ومعتقداته وأفكاره وخفض قدرة العدو القتالية بإضعاف روحه المعنوية وزعزعة معتقداته التي يؤمن بها، والتشكيك في قدرة العدو على تحقيق النصر في حالة نشوب القتال، مع تهيئة جماهيرهم للوقوف ضد فكرة الحرب، وبث الرعب والخوف في قلوب قوات العدو المحاربة، وحملهم على الاستسلام والفرار، وبث روح التذمر والتمرد بين جنودهم.

وتسعى الحرب النفسية نحو كسب العدو فكرياً، ودعم المكاسب فيما احتل من أرض العدو، وإظهار أن قضية العدو خاسرة، واستغلال الفكرة التي تزعم أنه لا جدوى من المقاومة، واللعب بنفسية الشعب والقوات المعادية، ورفع معنويات العناصر الموالية في أرض العدو حتى يحين الوقت المناسب لاستخدامهم.

وتعمل الحرب النفسية على الخداع والتمويه الاستراتيجي، وتشجيع الآمال الزائفة، والتقليل من شأن انتصارات العدو، والتهويل من شأن هزائمه.

وتعمل الحرب النفسية كذلك على كسب التأييد والرأي العام العالمي، وتنمية الاحتفاظ بصداقة الدول الحليفة، والحصول على صداقة الدول المحايدة، وإظهار عدالة القضية التي تقاتل من أجلها.

١- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. العلاقات الاجتماعية في القوات المسلحة - دراسة في علم الاجتماع العسكري. ص ٣٢.

وتهدف الحرب النفسية أيضاً إلى المحافظة على روح القتال فى الشعب وتنميتها، ورفع معنويات السكان المدنيين، وتوجيه أفكار الجمهور لتقبل فكرة الحرب وما قد ينتج عنها[١].

وتعتمد الأجهزة المختلفة فى التخطيط الاستراتيجى للحرب النفسية على رجل الدعاية الذى يجب أن يتمتع بعدد من المهارات والمؤهلات الأساسية اللازمة لتحقيق أهدافه من الحرب النفسية، نذكر منها :

١- وضوح الرؤية لأهداف الدولة أو المنظمة.

٢- معرفة واضحة بالأبعاد السياسية المحيطة، والتى تتخذ فى ظلها القرارات القومية المصيرية.

٣- معرفة جيدة بالإجراءات العسكرية والعمليات الحربية مع فهم كافة فنون الحرب حتى يمكن الاعتماد على أنسب فنون الدعاية الملائمة.

٤- معرفة تفصيلية بطبيعة الجماعة المستهدفة من الحرب النفسية من كافة الجوانب (المعتقدات) القيم، الاتجاهات، المشاعر، العادات، التقاليد، الخصائص البدنية والنفسية للأفراد، طبيعة مسرح العمليات أو المنطقة الجغرافية التى توجه إليها الدعاية.

٥- معرفة مهنية بوسائل الإعلام السائدة وطبيعتها وكفاءتها.

٦- فهم لمبادئ السلوك الإنسانى وعلم الاجتماع والتاريخ والأجناس والعلوم السياسية.

٧- فصاحة فى التعبير مع قدرة على استخدام الألفاظ لتحقيق التأثير المستهدف[١].

١- د. مختار حمزة. أسس علم النفس الاجتماعى. ص ص ٢٥٥ - ٢٥٦.

2- Paul M. A., Linebarger, Psychological warefare, Ed 2, pp. 99 - 103.

٨- اتقان اللغة الأجنبية، وخاصة لغة الجماعة المستهدفة من الدعاية.

٩- القدرة على الابتكار بأن يكون مبدعاً ذا خيال خصب وقدرة على التخيل والتفكير الموضوعى المتعمق.

١٠- أن يكون مقدراً لإمكاناته واعياً بقدراته فاهماً بالجماعة المستهدفة مراعياً القيود المختلفة، والصعوبات التى تواجه عمله - فمثلاً - لا يجوز أن تستخدم الحرب النفسية الإذاعة فى الأماكن التى لا تعرف أجهزة الراديو، ولا يجب أن توزع الهيئة التى تتولى الحرب النفسية الكتيبات والنشرات على الناس الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، ولا يجب أن توجه معلومات أو بيانات للجماعة المستهدفة لا تلقى قبولاً لديها.

والحرب النفسية قد تكون هجومية أو دفاعية أو هجومية ودفاعية فى آن واحد. ففى حالة الدفاع يستعين بها القائد لتغرس لدى مرؤوسيه صفة الإصرار والتماسك والصلابة والعزيمة لتحقيق أهداف الوحدة ووضع التدابير المختلفة لمحاربة وسائل الإمداد، والعمل على الحفاظ على الروح المعنوية للأفراد ودعم القوات الصديقة والدفاع عن وجهة نظرها، مع السعى لجذب المحايدة.

وفى الهجوم يستخدمها القائد من أجل إرباك العدو وضعف وزعزعة قواته وخفض الروح المعنوية بينها والتأثير على إيمان أفراده بالمبادئ والمعايير والأهداف، فهو يلوح باستخدام الأسلحة السرية الجديدة أو أسلحة الدمار لإحباط عزيمة الخصم، فضلاً عن التأثير على الجبهة الداخلية وإرباك قيادات العدو والسيطرة على إرادته، وتحويل آراء أفراده ومواقفهم.

والحرب النفسية هى حرب شاملة لا تعتمد على معدات عسكرية وأسلحة مادية، بل إنها توجه إلى الفكر والعاطفة والوجدان وتؤثر فى السلوك. وهى

حرب متصلة ومستمرة فى زمن الحرب والسلم، كما أنها توجه وتتغلغل فى شئون الدولة ومرافقها المختلفة سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

وغسيل المخ Brain - warh هو أحد وسائل الحرب النفسية. ويقصد بغسيل المخ إعادة تشكيل التفكير Thought reform، وهو عملية تغيير الاتجاهات النفسية، بحيث يتم هذا التغيير بطريقة التفجير، وهو محاولة توجيه الفكر الإنسانى أو العمل الإنسانى ضد رغبة الفرد، أو ضد إرادته أو ضد ما يتفق مع أفكاره ومعتقداته وقيمه، إنه عملية إعادة تعليم Re. Education، وهو عملية تحويل الإيمان أو العقيدة إلى كفر بها، ثم الإيمان بنقيضها. ولعل استغل المشتغلون بالحرب النفسية دراستهم لعلم وظائف الأعضاء والجهاز العصبى والعلاقة بين علم وظائف الأعضاء وسيطرتها على المخ.

ويلخص براون Brown طريقة غسيل المخ فيما يلى :

عزل الفرد اجتماعياً فى مستشفى أو معتقل أو سجن، ومناداته برقم وليس باسمه، واستغلاله مؤثرات الجو والجوع والتعب والألم والأساليب الأخرى مثل الصدمات الكهربائية واستخدام العقاقير المخدرة، وهذه تضعف قدرة الفرد على التحكم فى إرادته، وخلق عصاب موقفى، واستخدام جهاز كشف الكذب، وجعل الفرد فى حالة من الاعتماد الكامل على الآخرين كما لوكان طفلاً، وإضعاف الفرد عن طريق تقليل ساعات نومه، أو الحرمان منه، ونقص الغذاء أو الحرمان منه، وحرمانه من الملابس الكافية المناسبة، واستخدام كل ما من شأنه أن يجعل الفرد فى حالة اكتئاب شديد غير قادر على القيام بأى نشاط، وإشعاره أنه تحت ضبط تام، وخلق حالة يصبح الفرد عندها متلهفاً إلى الخلاص، وإقناعه أنه متهم بتهمة خطيرة لكنها غامضة ولابد أن يعترف بها ويقرر أنه مخطئ ومذنب، وتنمية الإحساس بالذنب لديه، وتشكيكه فى أصدقائه وفى الجماعات والمؤسسات التى ينتمى إليها

ومعاييره السلوكية السابقة حتى يتبرأ منها، والقضاء على أى ولاء لماضيه، وتعريضه للمرض والوصول إلى حالة «يكلم فيها نفسه»، أو تظهر عليه أعراض مثل هذه الهلوسات والأوهام.

ويأتى بعد ذلك دور اللين والهوادة والتساهل والرفق والاعتذار عن المعاملة السابقة وإظهار الصداقة. ومن خلال ذلك يحمل الفرد على مزيد من الاعترافات، وتزداد محاولات جعل الفرد يتكلم، وتزداد الضغوط لكى يعترف ويعترف.

يبدأ بعد ذلك إقناعه عن طريق المقابلات الشخصية بوجهة النظر والأفكار المراد غرسها. ويلى ذلك مرحلة اعتراف نهائى.

والنكتة من أساليب الحرب النفسية، وهى تمس نظام الحكم والنظام السياسى والاقتصادى وبعض جوانب الحياة واستغلال ميل الشعب إلى الفكاهة فى ترديد ونقل النكتة التى تترك أثراً بالغ السوء على روح القتال لدى أفراد القوات المسلحة، وعلى أفراد الشعب.

وتتلخص أساليب مقاومة الحرب النفسية التى يقوم بها العدو فى الآتى :

١- الاستمرار فى رفع المعنويات داخل الوحدات العسكرية وبين المدنيين، وكشف دعاية العدو وتبصير الشعب والقوات المسلحة بأنها دعاية، وهذا يفقدها مفعولها. ومن ثم يجب أن لا تروعنا دعاية العدو.

٢- سرعة إعلان ونشر الأخبار الصحيحة مهما كانت مريرة حتى لا تحوّر أو يبالغ فيها بمعرفة العدو وعملائه.

٣- منع تسرب أى معلومات إلى العدو.

٤- يجب العمل على رفع روح القتال والوقاية ضد الحرب النفسية، وهنا يأتى دور التوجيه المعنوى. ويتم التوجيه المعنوى بعدة وسائل، منها: اللقاءات المستمرة بين القادة والجنود فكرياً وتدريبياً، وتأكيد تحقيق

النصر فى كل مناسبة. ويهدف التوجيه المعنوى إلى رفع الروح المعنوية، وغرس الروح الوطنية والتفانى والولاء للدولة، وإثارة الكراهية والروح العدوانية تجاه العدو، وإزالة الخوف من العدو، ومن الأفراد والجماعات بالثقافة السياسية، والعمل على رفع مستوى التدريب الإنسانى والمساواة ومراعاة حقوق الفرد وواجباته، وتقوية الرابطة بين الفرد وسلاحه، وتنمية الوعى الدينى، وإمداد الأفراد والجماعات بالثقافة العامة.

٥- بالعلم والمعرفة يمكننا أن نحمى تراثنا من الفساد الذى يحاول العدو إدخاله إليه.

وقد أدرك الإنسان بحكم فطرته أهمية الحرب النفسية واستخداماتها فى صراعات منذ بدأ الخليقة، وأقدم العصور، وذلك منذ عرف قادة المعارك أهمية الروح المعنوية وإضعافها وخلق صورة معينة من صور الارتباك التى تخلق عدم الثقة بالنفس والإيمان مقدماً بالهزيمة.

وكانت أولى مظاهر الحرب النفسية لدى الإنسان هى استعراض القوة الجسدية واستخدام لهجة الوعيد والتهديد. ويقول المخطط العسكرى الصينى (صن تزو)، وهو أول من كتب عن الحرب النفسية قبل الميلاد: «إن أعظم درجات المهارة هى تحطيم مقاومة العدو دون قتال».

ومع تطور العلاقات الإنسانية والاجتماعية استخدم الشعراء والخطباء الهجاء والشتائم والسباب للتقليل من شأن ومعنويات عدوهم.

واستخدمت العسكرية الإسلامية الحرب النفسية الهجومية. فقد أمر الرسول ﷺ جيشه بإشعال النار حتى تراها قريش وتعرف كثرة جيش المسلمين وأن لا قبل لها به؛ مما كان له أثره فى حسم المعركة قبل أن تبدأ.

ومن ضروب الحرب النفسية الشهيرة فى التاريخ تلك الأساليب التى

استخدمها القائد التترى قائد قبائل المغول (جنكيز خان) فى القرن الثالث عشر، وقد تقدمت قواته حتى وصلت هنغاريا – وبوهيميا على مدى عشرين سنة، فقد كان يستقبل أعداءه ويريهم أفضل أسلحته وأقوى جنوده وأخشنهم وأشدهم قوة وضراوة وأشجع قادته، ويبهرهم بانضباط جيشه وطاعته لقادته، فيرجع أولئك الجواسيس إلى بلادهم فيصفون ما شاهدوا، ويرددون ما سمعوا ويكونوا بذلك سبباً فى إرهاب جيوشهم وإدخال الخوف إليهم.

وقد أحاط جنكيز خان نفسه وجنده بهالة من صفات الوحشية والقوة والألقاب التى ترهب من يسمعها. وكانت رسائل التتار إلى أمرائهم رسائل إرهاب وإرعاب.

وكان جنكيز خان يرسل التجار إلى المناطق التى يعتزم غزوها ليرووا القصص ويطلقوا الشائعات عن الدمار والإبادة التى حلت بالبلاد التى قاومت الغزو التترى، بل إنه غيَّر اسم التتار إلى المغول. وهى كلمة تعنى الغزاة.

وقد استغل الأوربيون الحرب النفسية فى حروبهم الاستعمارية إذ استغل الأسبان المعتقدات الدينية لقبائل الأزيتك Azetic لتسهيل غزو المكسيك وإبادة قبائل الهنود الحمر فى أمريكا الجنوبية، إذ كان لتلك القبائل خمسة أيام نحس وشؤم فى كل شهر، فهاجموهم فى الأيام التى يؤمن الأزيتك فيها أنها أيام الشؤم. وفاجأ الأسبان الأزيتك بسلاح جديد هو «الخيل» التى لم تكن معروفة فى أمريكا الجنوبية.

ولما كانت الحرب عند الأزيتك نوعاً من العبادة التى لا تجيز قتل العدو، بل لابد من أسره لتقديمه قرباناً للآلهة، فقد ترددت الأزيتك وعجزوا عن أسر الفرسان الأسبان؛ مما أعطى الأسبان فرصة لتأليب بالقبائل الهندية الخاضعة لحكم الأزيتك وتدمير حضارتهم واحتلال بلادهم.

وقام البريطانيون فى الهند ببث الشائعات التى تزكى الأحقاد وتثير

العداوات بين الأديان والطوائف لتفتيت القوة الهندية، ثم شراء الذمم والرشاوى لتسهيل وترسيخ الاحتلال.

وقبل الحرب العالمية الثانية وخلال مراحلها الأولى كانت الحرب النفسية الهجومية من أنجح حملات الحرب النفسية الهجومية. ولم تعد الحاجة قاصرة على المقاتلين فى المعركة أو المجندين فى الحرب، تدفعهم عن المقاومة إلى الاستسلام، وتقنعهم بالهزيمة المؤكدة، فقد كان الألمان يروجون دعائياً لعظمة الجيش، وقوة وشجاعة الألمان، ثم لم يلبث هتلر أن أرعب أوربا من خلال استعراض جيوشه فى المناسبات الرسمية، وهى تزحف فى الميادين العامة فى خطى واثقة موحدة، وأسلحة حديثة ألهبت مشاعر الألمان إعجاباً وفخراً بقواتهم المسلحة، وزرعت الخوف والرهبة فى قلوب الخصوم.

وعند غزو الجيوش الألمانية لبلاد أعدائهم قامت الدعاية الألمانية باظهار براعة الجيش والطيران النازى فى إلحاق الهزائم المزلزلة للأعداء فى وقت قياسى والتلويح بقدرة الألمان على إنزال الهزيمة المنكرة لكل من يقاوم تطلعاتهم.

هذا ولم تعد الدعاية تقنع سكان الأراضى المحتلة تكسبهم لقضيتها وتخلق منهم الأنصار والأعيان، مباعدة بينهم وبين أعمال التخريب والتدمير، وما إلى ذلك من أوجه المقاومة، وإنما اضطلعت بمهمة أخرى، فاتجهت إلى السكان، تكسبهم لقضيتها، سواء كان ذلك قبل القتال، أو إبان القتال، أو خارج نطاق المعركة[١].

وبعد الحرب العالمية الثانية استمرت الحرب النفسية ضد الاتحاد السوفيتى السابق لمدة تزيد عن الخمسين عاماً متخذة أشكال الحرب الدعائية والاستنزاف الاقتصادى من خلال تصعيد سباق التسلح، ثم الاستنزاف

---

١ – د. مختار حمزة. أسس علم النفس الاجتماعى. ص ٢٥٥.

العسكرى فى أفغانستان حتى انهار تماماً ورضخت شعوبه لفكرة نبذ منافسة الغرب على زعامة العالم[1].

وعن حرب اكتوبر ١٩٧٣ يقول كمال حسن على فى كتابه «مشاوير العمر»: أن عبد الناصر قد استقى معلوماته وملاحظاته من العدو الذى يعرف كيف يحشو كل سطر يكتبه بلغم مدمر من ألغام الحرب النفسية، ليحطم معنويات القوات المسلحة وضباطها الذين يعلم عنهم تماماً أنهم لن يسكتوا عن الانتقام لاسترداد أرضهم واعتبارهم معاً. وطبعاً أفضل أسلوب كان يتبعه فى حربه النفسية هو إحداث الوقيعة بين هؤلاء الضباط وقياداتهم[2].

---

١ - انظر عقيد م. ركن. سبأ عبد الله باهيرى نقلاً عن مجلة الدفاع. مجلة القوات السعودية المسلحة، العدد ١٠٩، ديسمبر ١٩٩٧، ص ص ٤١ - ٥١.

٢ - نفس المرجع، ص ٢٦٤.

الفصل الثامن
عجز القيادة ومشكلات القيادة في مصر

عجز القيادة

من نماذج تقصير القيادة فشلها فى تحديد الأهداف. فإذا ما أصبح التنظيم مؤسسة ناجحة ومزودة لقوى تعمل للاحتفاظ بها حية، قد يتهرب الأفراد الذين يقودونها من مهمة تحديد أغراضها. وينشأ هذا التهرب جزئياً من العمل الذهنى الجاد – أى من العمل الذى يؤدى داخل التنظيم وخارجه بما يترتب عليه من مطلوبات ومسئوليات.

هذا ويجب أن تملأ القيم الموجودة التنظيم فى عدة مستويات مؤثرة فى اتجاهات وتنبهات الأفراد وتحدد الأهمية النسبية للأنشطة الفنية وتوزيع السلطة والعلاقات مع الجماعات الخارجية وغيرها من الأمور. وعلى ذلك فإذا ما رغبت شركة كبيرة فى تعديل دورها فى المجتمع من التركيز الضيق على اكتساب الربح إلى الركيز على المسئولية الاجتماعية الكبيرة، فإنها يجب أن تستكشف مضامين هذا التحول لاتخاذ القرارات فى مجال أوسع من الأنشطة التنظيمية. وفى هذه الحالة فإننا نؤكد أن مهمة بناء قيم خاصة وقدرة مميزة فى التنظيم هى من الوظائف الأولى للقيادة.

بهذا المعنى يعتبر القائد أداة التكوين الهيكلى للقيم الاجتماعية عارضاً نفسه كدليل لعملية يحتمل أن تحدث بوسائل أكثر خطورة وأكثر تعرضاً لحوادث الظروف والتاريخ.

ولا يعنى ما تقدم أن القائد حر فى عمل ما يرغبه، وفى تشكيل التنظيم حسب رغبته، وأنه مقيد فقط بنوع خياله وبقوة إرادته، ولكن المعرفة الذاتية تعنى معرفة القيود بالإضافة إلى معرفة الإمكانيات.

وقد يظهر تقصير القيادة فى شكله الحاد حينما نخلط بين الإنجاز التنظيمى أو الكيان التنظيمى وبين النجاح الهيكلى الاجتماعى. فقد يفشل قائد التنظيم إذا سمح للإنجاز التنظيمى البحت فى استغلال الموارد والاستقرار والشهرة لكى يصبح مقياساً لنجاحه. ولاشك أن الجماعة التى تقاد بإداريين ليست لديهم معانى واضحة للقيم الواجب بلوغها قد يفشلون كلية فى الوقت الذى تصبح فيه هذه الجماعة كبيرة وأكثر أمناً.

وأخيراً يجب أن نميز بوضوح بين دور القائد فى الهيكل الاجتماعى وبين قائد الجماعات الصغيرة، إذ أن مهمة الأخير هى تسوية العلاقات الإنسانية المتداخلة، وتسهيل الاتصال، وتحريك التفانى الشخصى، وإزالة القلق، فخبرته لا تتصل إلا قليلاً بالرضا، وهو أكثر اهتماماً بالأفراد بدلاً من السياسات، وأن إسهامه الرئيسى هو فى تحقيق كفاية التنظيم. أما القائد الاجتماعى من ناحية أخرى، فهو يعتبر مساهماً كبيراً فى تنشيط وحماية القيم.

وحين نفكر فى القيادة، فإنه كثيراً ما يدور فى أذهاننا العلاقة الشخصية، بين القائد والتابعين، وخاصة حين تنطوى على أجهزة سيكلوجية كالتحقيق الذاتى. ويقودنا هذا التركيز بعيداً عن دور القيادة فى اتخاذ القرارات الخطيرة.

وتهدف وظيفة القائد السياسى سواء لأمة أو لجمعية خاصة إلى تحديد غايات وجود الجماعة، ولترسيم مشروع مميز ومعد لمواجهة هذه الغايات، وليتأكد أن هذا الترسيم يصبح حقيقة حية. وهذه المهام جميعها ليست روتينية، إذ أنها تستدعى فى تقييماً مستمراً من ناحية القادة، كما أنها تتطلب قرارات خطيرة أثناء فترة زمنية طويلة.

مشكلات القيادة في مصر

يمكن تلخيص أهم هذه المشكلات فيما يلى :

١ - قيادة الأقدمية :

يعتمد فى تعيين معظم القادة فى القطاع الحكومى، وفى القطاع العام بدرجة أقل فى وظائفهم القيادية على الأقدمية. وفى السنوات الأخيرة زاد الاعتماد على الأقدمية دون الكفاية والخبرة كأساس لاختيار القادة من مختلف المستويات القيادية.

وقد كان من نتيجة التركيز على الأقدمية فى اختيار القائد الإدارى أن وصل إلى المناصب القيادية أفراد لا يعرفون شيئاً عن فن القيادة ولا يملكون القدرات والمهارات والخبرات الواجب توافرها فى القائد الإدارى. ولم تعد الكفاية والخبرة والثقافة هى سبيل العامل للترقى إلى الوظائف الأعلى والوظائف القيادية.

ولقد كان عمداء الكليات يتبوؤن مراكزهم عن طريق الانتخاب – لا التعيين، ومع أننى من أنصار الانتخاب – لا التعيين، إلا أن الغالبية من أعضاء هيئة التدريس الذين اختاروا فرداً منهم يكون عميداً ندموا على ما فعلوا. فقد افترى العميد الذى اختاروه، وقسى قلبه، فهو كالحجارة أو أشد قسوة، رجل سيء العشرة، بغيض الخلق، كثير الكلام فى الفاضى والمليان، لا يرضى بشيء، ولا يرضى عن شيء، لم يترك أحداً من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين أو العمال إلا وقد اقترف معه إثماً، فهو يقوم بأعمال العنف والفرقعة. لقبوه فى الكلية بـ «.... الارهابية». وقال عن أحد العمال أنه: يصلح أن يكون قائداً لوحدة عسكرية، لا عميداً لكلية. وحين خرجت إشاعة إعارته إلى دولة عربية، فرح الجميع، ولم يقل أحد فيه كلمة مدح أو ثناء، بل قالوا: سيرحمنا الله منه.

وأشارت إحدى الصحف إلى أن سكان إحدى المحافظات الساحلية يتحدثون عن عميد كلية تخصص فى كتابة رسائل الماجستير والدكتوراه للضباط، وأحدهم حكم ضده بعشر سنوات سجن. وآخر حصل على إنذار حرمان من المناصب الرئاسية: رئيس قسم – عميد.

صحيح اللى اختشوا ماتو! زعم صاحبنا أنه ينفذ القانون. طب وحيات ذمتك – إذا كان عندك ذمة – هل أنت تنفذ القانون؟ قد تكون قرأت فى القانون، ولكن العبرة ليست بالقراءة، وإنما بالفهم والإدراك والتفسير. وأنت لم تقرأ القانون، ولم تفهمه، ولم تدركه، ولم تفسره. أنت تسعى فقط نحو تحقيق مصلحتك الخاصة، فالمسألة هات وخذ.

يا راجل يا مفترى أتستبعد من يدرس مادة لمدة أكثر من عشرين عاماً، وله فيها مؤلفاً طبع فى عامها لسادس مرة، وتمت الطبعة الثامنة منذ سنوات، وتأتى بوكيل إحدى الكليات بدلاً منه. يقول البعض: أن من أتيت به قريبك، ويقول البعض الآخر أن ذلك تم من أجل تبادل المصالح، فأنت تنتدبه للتدريس فى كليتك، وهو ينتدبك للتدريس فى كليته، أو لمناقشة رسائل الماجستير والدكتوراه. ويقول آخرون: أن ذلك تم لمجرد التباهى بأن من يدرس فى كليتك وكلاء الكليات وعمداؤها حتى لو كانوا غير متخصصين فى المادة.

والمهم حضر الوكيل مرتين فى العام. قال للطلاب فى المرة الأولى: أنا لا أعرف شيئاً فى هذه المادة، وسأقرر لكم كتاباً. وفى المحاضرة الثانية والأخيرة، قرر كتاباً طلع – مثلاً – فى الحساب، والمادة لغة عربية. مثله فى ذلك تماماً كالمتخصص فى التصميم المعمارى، ويقوم بتدريس علم السكان أو علم الاجتماع. وطبعاً فشل. ومثله أيضاً كالمتخصص فى التصوير ويقوم بتدريس علم النفس.

بعد هذا الفشل الذريع صعب عليه أن يستدعى الأستاذ الأول، فأتى بأستاذ آخر، لقى استهزاء من الطلاب والأساتذة ورؤساء الأقسام لجهله المادة، فقرر أن يذهب الطلاب إليه فى كليته بدلاً من ذهابه هو إلى كليتهم.

كل هذه الخطايا، ويقوم الرئيس الأعلى بتجديد الرياسة له فترة أخرى. نقول للرئيس الأعلى: ألا تعرف أنك بهذا التجديد قد أغلقت الطريق أمام دماء جديدة[١].

أيها السادة رؤساء الجامعات – فكروا مرة ومرة قبل إصدار قرارات التعيين فى المناصب الكبرى، وتريثوا عند إصدار قرارات تجديد فترة العمادة، وتحرروا الأصول العائلية للعمداء، واستقصوا الأخبار عن بيئاتهم التى تربوا فيها. وهذا ليس بجديد، إذ يحدث بالفعل عند الالتحاق بكلية الشرطة والكليات العسكرية.

السادة رؤساء الجامعات – نقول: نعم للانتقال من طبقة اجتماعية إلى طبقة أعلى منها: من الوسطى إلى الوسطى العليا، أو العليا الدنيا – مثلاً. ولكن نقول: لا للانتقال من قاع المجتمع إلى القمة. فمن عاش فى ظل تربية سيئة، وفى حرمان مادى ومعنوى، ينتج عنه سلوك قيادى غير سوى. نقول: كفى ابن البواب أو الجناينى أو العسكرى أو بائع بطيخ على عربة، كفاه أن يصعد إلى درجة رئيس قسم، أو وكيل، ولكن لا للعمادة، والتى ينبغى أن يكون شاغلها ابن ناس، تربى فى ظروف مادية ومعنوية حسنة. وتذكروا قول رسول الله ﷺ: «لا تعلموا أولاد السفهاء»[٢].

١- مقالة أرسلت إلى أ. محمود عطية رئيس مجلس إدارة ورئيس تحرير جريدة آفاق عربية، ولم تنشر نقلاً عن: د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. أضواء على الحياة الاجتماعية. ص ص ٥٤ – ٥٦.

٢- من مقالة للمؤلف نشرت بجريدة الوطن العربى، العدد ٩٢ بتاريخ ١٨/١٠/١٩٩٦ نقلاً عن د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. أضواء على الحياة الاجتماعية. ص ص ٥٢ – ٥٤.

وها هو ابن البواب الذى أصبح رئيساً وقائداً فى منظمته، قبل قيادته ورئاسته، وعند بداية هذه المرحلة، كان إنساناً حلواً مهذباً، دمث الخلق، عف اللسان. اتصل مرة بصديق له تليفونياً، فقال له: أنا فلان – دون ذكر ألقاب أو وظيفة. ووقف مرة فى شرفة حجرته، وشاهد أحد الزملاء، فبعث له قبلات عبر الهواء – قبلة وراء قبلة. وكان إذا دخل عليه مرؤوس تكلم معه دون تكليف، قائلاً إن منظمته وهيئته لن تتقدم إلا بالاستماع إلى رأيه وإبداء مشورته.

ولقد كان باعتباره رئيساً أن يكون قدوة، فلا ينهى عن منكر ويفعله، أو يأمر بمعروف وهو لا ينفذه. ولكن ما أن رسخت قدماه فى الرئاسة حتى جحد وتنكر لمن انتخبوه واختاروه رئيساً، وأصبح كالحصان الجامح لا يقدر أحد على كبح جماحه، فزاد نفوذه يوماً بعد يوم، وأسبوعاً بعد أسبوع، وبدى عليه التجهم، والعنف، وطغى، وتجاوز الحد، وتوالت دواعى ارتكاب السيئات، وبانت نفسه الأمارة بالسوء، وجاز أن نطلق عليه ظالماً.

تكبر صاحبنا، وطاح فى الناس، وأصبح رئيساً متسلطاً، سفيهاً، تبدو عليه علامات الطيش والحمق والخفة، أفسد فى الأرض وخرج عن حد الاعتدال، فأسرف فى شهواته، وأسرف فى أطماعه، وأسرف فى عقابه للناس، وتمادى فى اعتدائه على حقوق الغير، داس على القيم والأخلاق، وسهل جداً أن يدوس على أعز الناس عليه.

٢- القيادة بين الاستمرارية والتغيير:

يؤخذ على استمرارية القيادة طغيان صاحبها، وإصابته بالبلادة والغرور. يقول عز وجل فى هؤلاء القادة الطغاة: ﴿ وَلا تَحْسَبَنَّ اللَّهَ غَافِلاً عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ إِنَّمَا يُؤَخِّرُهُمْ لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ الأَبْصَارُ﴾ (إبراهيم: ٤٢)، فقد أهلك الله قوم نوح بالطوفان، وعاد بريح صرير عاتية، وفرعون وقومه بالغرق، وقارون بالخسف.

وفى العصر الحديث كانت النهايات السيئة لهتلر، وموسولينى، وشاوشيسكو فى رومانيا. وأهلك الله بعض الطغاة وهم أحياء. سياد برى فى الصومال، وهيلا سلاسى ومنجستو فى أثيوبيا، ونورييجا فى بنما، وماركوس طاغية الفلبين، وشاه إيران طاغية إيران.

ويعيب البعض هذه الاستمرارية فى الأنظمة القيادية والرئاسية فى العالم العربى. فالرئيس يبقى فى موقعه، ولا يتركه إلا بالانقلاب أو الموت. حدث ذلك مع عبد الكريم قاسم فى العراق. وفى سلطنة عمان قام قابوس بانقلاب أطاح بأبيه الدكتاتور سعيد بن تيمور. وفى السعودية اغتيل الملك فيصل بن عبد العزيز على يد ابن أخيه الأمير فيصل بن مساعد، وفى تونس أتى وزير الداخلية زين العابدين بن على إلى القصر الرئاسى، ومعه كونسلتو من الأطباء ليقرروا عدم صلاحية الرئيس بورقيبة للحكم وإحالته للتقاعد. وفى الجزائر طلب قادة الجيش من الشاذلى بن جديد تقديم استقالته وخرج من السلطة.

وفى مصر قام رجال ثورة ٢٣ يوليو بطرد الملك فاروق شر طردة. أما عبد الناصر فما كان ليخرج من السلطة بالأسلوب الديموقراطى واغتال خالد الاسلامبولى أنور السادات.

أعرف رئيساً وقائداً، كان فى منتهى الحلاوة خلال الفترة من انتخابه عميداً فى ديسمبر وحتى سبتمبر من بداية العام الدراسى التالى. ومع بداية العام الدراسى التالى، اعتبر نفسه القائد الأوحد، وقسى قلبه، وفسدت أخلاقه، وكشر عن أنيابه، وهبش فى الناس، وقلب المعايير، وأصبح كالساطور يذبح الرقاب، وحطم صروحاً علمية أقيمت فى عهود سابقة لعهده، ومع ذلك، وبعد انتهاء فترة رئاسته، جدد له رئيسه سنة أخرى، ثم سنة أخرى.

يقول قائل: «لا ترهبوا الطغاة، ولا تخافوهم. إنهم يقفون على حافة الهاوية دائماً. إنهم طغاة عتوا عتواً كبيراً، وجاوزوا الحد فى الظلم والعدوان.

هم يدعون أنهم أقوياء - نعم، ولكنهم لا يستطيعون أن يزعموا أنهم شجعان. وهناك فارق بين القوة والشجاعة. فالقوة تسلك طريق الخير أو طريق الشر، وقد تؤدى إلى الغطرسة والاستعلاء، والافتراء، واللامبالاة، والغرور، والاستخفاف، فهى طريق الطغيان. والحصول على القوة أمر ميسور وتأتى قوة الطغاة من خارجهم.

أما الشجاعة فتسلك دائماً طريق الخير، وهى قرينة المروءة والشهامة. وتتوافر مسوغات الشجاعة والشهامة والمروءة فى داخل الإنسان نفسه.

يقول الله سبحانه وتعالى لهؤلاء القادة الطغاة الذين يتسمون بالقوة دون الشجاعة: ﴿ ومن يظلم منكم نذقه عذاباً أليماً ﴾ ولا يتركهم بلا عقاب فى الدنيا حتى يأتيهم يوم القيامة[1].

٣- سلب القائد الكثير من صلاحياته :

فقد القائد قدرته على التصرف فى العمل نتيجة كثرة القوانين واللوائح والنظم التى تحكم سلوكه. ولم يعد الكثير من القادة أحراراً فى اتخاذ القرارات التى يرونها مناسبة وضرورية، لأنهم فى ذلك محكومون بقدر كبير من النظم واللوائح والقوانين.

واذكر فى هذا الخصوص أن المؤلف قد عرض عليه مرتين عمادة أحد معاهد الخدمة الاجتماعية العالية، ولكنه عزف عن تلك العروض لصعوبة قيادة تنوع من الأفراد، وصعوبة تلبية جميع رغباتهم واحتياجاتهم، ومواجهة قدراتهم ومعتقداتهم وأهدافهم، تجعلهم جميعاً فى حالة تكيف ووفاق.

وعاصر ذلك قيام المرحومة شقيقته بعمل ناظرة ثم مديرة إحدى المدارس، وكانت رحمها الله تعانى من قيادة المدرسين والمدرسين الأول

١- من مقالة نشرت للمؤلف بجريدة آفاق عربية، العدد ٣٣٩ بتاريخ ١٩٩٧/١٢/٤ نقلاً عن د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. أضواء على الحياة الاجتماعية. ص ص ٥٦ - ٥٨.

والوكلاء. فضلاً عما شاهده المؤلف نفسه من قيادة مشرفات التمريض ومعاناة البعض من قيادة من يتلوهن فى الترتيب الوظيفى فى إحدى المستشفيات.

٤- تعدد القادة وتضارب اختصاصاتهم:

ولقد كان من نتيجة زيادة العاملين المكتبيين فى المنشآت، والرغبة فى ترقيتهم إلى وظائف قيادية لكى يحصلوا على بعض المزايا المادية والأدبية أن ظهر فى الهيكل التنظيمى للكثير من المنشآت وظائف قيادية ليس لها ما يبررها.

ولقد نتج عن تعدد القادة وتعدد المستويات الإدارية دون داع، تعطيل العمل والتنازع بين القادة لأن كلاً منهم يريد أن يثبت وجوده وذاته ولو بأساليب زائفة.

٥- عدم وجود العمل الذي يملأ وقت القادة:

وهذا القول ينطبق على رئيس القسم ومدير الإدارة والمدير العام ووكيل الوزارة فى القطاع الحكومى، إذ كثيراً ما نجد من بين هؤلاء من يشغل العمل جزءاً ضئيلاً من وقتهم. وهذا يؤدى إلى هبوط فى سلوك القائد وانخراطه فى أحاديث تافهة أو هابطة مع تابعيه، مما يخفض من هيبته، ويشوه صورته فى أعين تابعيه.

٦- عدم التنمية المستمرة للقائد:

فالقائد فى حاجة مستمرة إلى تنمية مستمرة لتطوير مهاراته وخبراته ومعلوماته العامة، وكذلك زيادة مهاراته السلوكية والإنسانية. ويقتصر تنمية بعض القادة الإداريين فى منشآتنا على حضورهم بعض البرامج التدريبية التى كثيراً ما تكون غير مدروسة وغير فعالة وتقتصر فى معظم الأحوال

على أسلوب المحاضرة دون غيرها من أساليب التدريب التى تصلح أكثر من غيرها فى برامج تدريب وتنمية القادة الإداريين حتى يرى معظمهم أن ما يعرض فى المحاضرات كثيراً ما يكون على حد قولهم «كلاماً نظرياً» لا يمكن تطبيقه، أو مثالياً يجعلهم يغضبون ويسخطون على الأوضاع غير المناسبة التى يعملون فى ظلها، ولا يملكون تغييرها.

وكثير من القادة لا يقرأ ولا يكتسب نتيجة لذلك معلومات أو خبرات جديدة تفيده فى عمله القيادى. والكثير من القادة تقتصر قراءاتهم على بعض الصحف والمجلات. والحقيقة أن الكثير من القادة الإداريين فى القطاع الحكومى أو فى القطاع العام لا يجدون لديهم الدافع أو الحافز على القراءة والاطلاع، إذ كثيراً ما يتساوى القائد المثقف مع القائد غير المثقف.

٧- إمكانيات القائد المحدودة في الإثابة والعقاب:

لا يمكن لأى قائد من ممارسة مسئولياته على وجه أكمل إلا إذا كانت لديه فرصة وحرية الإثابة للمجد والمجتهد من العاملين، والعقاب للمقعد والمسيء منهم. والكثير من القادة وخاصة فى المنشآت الحكومية يشكون من أنهم لا يستطيعون فى أحوال كثيرة منح موظف مكافأة سخية على عمل ممتاز قام به، أو فكر جيد طور به العمل الذى يقوم به، وفى الوقت نفسه لم يعد القائد فى المنشآت الحكومية قادراً حتى على معاقبة تابعيه. فما أن يوقع عقاباً على أحد العاملين بسبب تقصير وقع منه حتى يتكاثر على القائد العاملون الآخرون يرجونه التجاوز عن هذا العقاب ورفعه عن الموظف. وعادة ما يستخدمون كلمة «معلهش المردة دى»، و «ده راجل غلبان وظروفه وحشه، والضرب فى الميت حرام»، أو «دى أيام مفترجة والعفو واجب». وفى أحوال كثيرة لا يستطيع القائد أن يقف أمام هذا التيار من التوسلات والرجوات من جانب زملاء العامل المقصر أو المسيء، وإلا بدى القائد فى نظرهم ظالماً وجاحداً ومتخلفاً.

٨- نقص المهارات السلوكية والإنسانية لدى القادة :

كلما ارتقى القائد إلى مستوى القيادة العليا كلما كان أكثر احتياجاً إلى المهارات السلوكية والإنسانية من احتياجه للمهارات الفنية، لأن عليه فى هذه الحالة أن يوجه ويحرك سلوك ويحفز عشرات العاملين وغيرهم من الأفراد المتعاملين مع المنشأة دون أن يدخل معهم فى علاقة أو اتصال مباشر، ودون أن يعرف غالبيتهم بصفة شخصية.

٩- قضاء القائد والمدير معظم وقت العمل فى أعمال لا تتصل اتصالاً مباشراً بالقيادة ولا داعى لأن يضيع القائد الإدارى وقته كله فيها. فمعظم وقت القائد والمدير المصرى يقضيه فى كتابة أو مراجعة الخطابات والمذكرات، والتوقيع عليها، والتدخل فى صغائر الأمور المتصلة بالعمل، بل إن بعض وكلاء الوزارات يقضون كل يوم بعض وقتهم فى مراجعة كشوف الحضور والإنصراف... الخ، وأعمال يمكن أن يؤديها أى موظف صغير فى العمل يفوض للقيام بها. وبعض القادة فى مصر يشغلون قدراً كبيراً من وقتهم فى حل مشكلات العمل البسيطة، والمشكلات التافهة التى قد يثيرها بعض العاملين. ويعتبر هذا كله مظهراً لسوء التنظيم وعدم وجود نظام جيد للعمل.

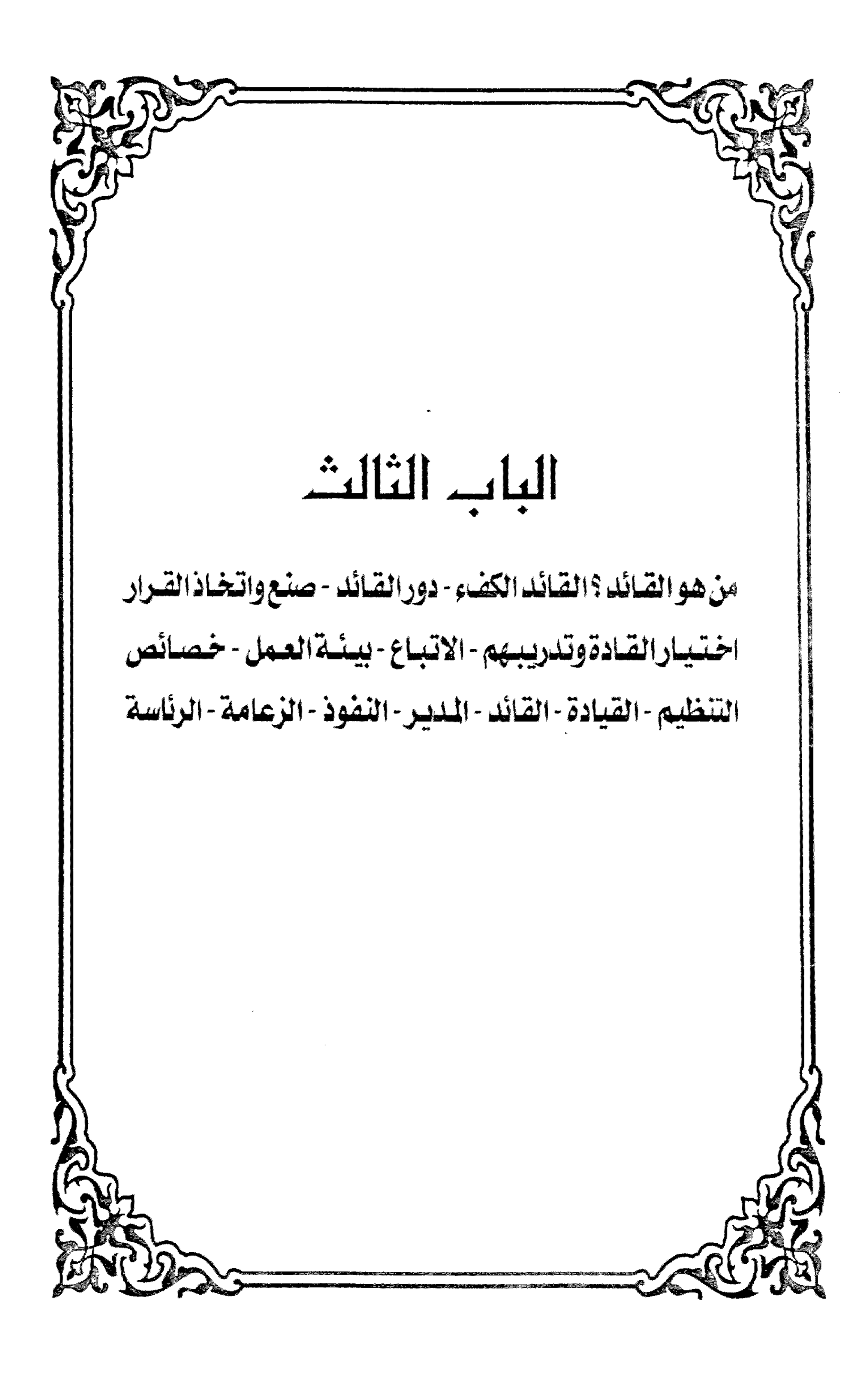
١٠- نقص دخل القائد في الحكومة والقطاع العام :

وذلك بالمقارنة بالدخل الذى يحصل عليه نظيره الذى يعمل فى شركات الانفتاح الكبرى إذ يبلغ دخل القائد الأخير أضعاف ما يحصل عليه القائد فى الحكومة والقطاع العام. وفى المدى البعيد قد يؤدى ذلك إلى جذب شركات الانفتاح الكبرى للعناصر القيادية المتميزة التى تعمل فى القطاع الحكومى والقطاع العام. فهذه الشركات عادة ما تجذب إليها القائد الماهر والخبير والطموح والمثقف. وهذا يؤدى فى المدى البعيد إلى قرب القيادات

المدربة والقادرة من الحكومة والقطاع العام إلى شركات القطاع الخاص الكبرى، مما يسبب مزيداً من التخلف والتدهور فى إدارة المنشآت الحكومية ومنشآت القطاع العام. وهذا ما يجب مواجهته وعلاجه.

هذا بالإضافة لما يسببه نقصان دخل القائد فى الحكومة وفى القطاع العام من أثر سيء على سلوكه فى العمل وفى خارجه وفقدانه شعور الانتماء للمنشأة التى يعمل فيها[١].

١- انظر د. على أحمد وآخرين. قضايا العلاقات الإنسانية فى المنشآت مع التطبيق على بيئة العمل المصرية. ص ص ٢٣٣ - ٢٣٩.



الباب الثالث

من هو القائد؟ القائد الكفء - دور القائد - صنع واتخاذ القرار
اختيار القادة وتدريبهم - الاتباع - بيئة العمل - خصائص
التنظيم - القيادة - القائد - المدير - النفوذ - الزعامة - الرئاسة

الفصل التاسع

من هو القائد ؟ - القائد الكفء

من هـو القائـد؟

كانت طبيعة القيادة من سر الأفكار التى لا يمكن تحديدها بوضوح فى تاريخ الفكر الاجتماعى. لذا ركز بعض العلماء اهتمامهم على القادة الذين يحتلون مراكز قيادية فى المجتمعات، حيث أوضحت الدراسات التنظيمية أن فرص نجاح المنظمة أو تعثرها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية القيادة، فكم من منظمة كانت متعثرة الأداء والإنجاز بعد أن تولاها قائد ناجح، وكم من منظمة كانت مزدهرة فتعثرت بعد غياب قائدها أو زواله، وحلول آخر مكانه.

وبلغة الروم - القائد هو البطريق، وجمعه بطارقة، والبطارقة هم أصل رئاسة، صاروا يصفون الرئيس بالبطريق. وجاء فى كتاب تفسير الألفاظ: بطريق يونانى Pezrckos معناه قائد جيش المشاة. وهو مركب من Peza قدم، و arche رأس. وقيل أن البطريق تعريف Patrioius اللاتينى الذى معناه شريف رومانى، ولكنه غير مسند إلى حقيقة تاريخية[١].

وجاء فى شفاء العليل للخفاجى[٢]: البطريق قائد الروم معرب. وجاء فى أقرب الموارد[٣]: البطريق القائد من قواد الروم تحت يده عشرة آلاف، ثم الرخان على خمسة آلاف، ثم القوس على مائتين. ج: بطارقة وبطارق وبطارية.

وفى وقتنا الحالى تطلق كلمة قائد على بعض المديرين أو الرؤساء، كما تطلق على بعض السياسيين وذوى المناصب العليا فى المجتمع. كما تطلق

---

١ - د. أحمد على جويلى. جورجى زيدان والبحث اللغوى. ص ص ٩٧ - ٩٨.

٢ - الخفاجى. شفاء العليل فى كلام العرب. ص ٤٣.

٣ - سعيد الشرتونى. أقرب الموارد فى فصيح اللغة والشوارد. ص ٤٨.

على بعض الرواد الاقتصاديين أو الاجتماعيين. وفى أى عمل يطلق على أحد الأفراد قائد الجماعة، حتى أننا نجد وسط مجموعة الأطفال التى تلعب معاً طفلاً يطلق عليه قائد المجموعة. وقد يجمع المديرون مسمى المدير ومسمى قائد.

والقائد هو الشخص الذى يحتل رتبة فى المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع هذه المرتبة.

فقد نظر «موازمدر» Muzumdar إلى القائد باعتباره ذلك الفرد الذى تتوافر لديه القوة والسلطة، ويعترف به الأفراد الآخرون، ونعنى الأتباع الذين يقبلون القوة والسلطة التى يمارسها، فليس هناك معنى لوجود قائد بدون أتباع، كما لا يمكن أن يوجد الأتباع بدون قائد. ومن هنا يعتبر الموقف الاجتماعى وحدة للبحث أو الدراسة السوسيولوجية. ويقصد بالموقف العلاقة بين الأتباع والقائد أو نمط القيادة والتبعية[1].

ويخلق القائد سلطته الخاصة به، وتظهر قيادته فى موقف غير رسمى خلال فترة الأزمات، فهو عادة ما يرأس حركة إصلاح اجتماعى، أو ثورة، وفى كلتا الحالتين هو الذى يرمز إلى حالة عدم الرضا عن الوضع الراهن، ويعمل باعتباره القوة الدينامية من أجل التغير الاجتماعى. ومن هنا يتضح الفارق الجوهرى بين الرجل العظيم والشخص العادى فى أن الأخير يميل إلى الامتثال للظروف الخارجية والبيئة، بينما يناضل القائد ليتخطى حدود الظروف الخارجية، وينجح فى جعل البيئة أمام إرادته. ويصدق على وجه الخصوص على القادة الذين كانوا مسئولين عن التغيرات الكبرى الهائلة فى روسيا الشيوعية وألمانيا الشمولية.

١- د. محمد أحمد بيومى و د. على عبد الرازق جلبى. دراسات فى المجتمع والثقافة والشخصية. ص ١٩٦.

ويعرف كاتل Cattle (١٩٥١) القيادة فى ضوء نظريته عن شخصية الجماعة بأنه شخص له تأثير واضح على أداء الجماعة. فهو الفرد الذى يحقق تغييراً فى شخصية الجماعة ويغير من مستوى أدائها.

ويتركز جوهر الدور القيادى فيما يمنحه الأتباع من تأييد لسلطان القائد عن طواعية منهم، وأن الجماعة لا تخلع هذا الدور القيادى على أى فرد من أفرادها إلا إذا تبين لها أن هذا الفرد يساهم فى تقدم الجماعة ويزيد من إنتاجها. ولذا يعتمد فى تحديد القيادة والتعرف عليها على قياس ما لكل فرد فى الجماعة من أثر فى إنتاج الجماعة كوحدة. واقترح كاتل مقياساً للقيادة يتضمن مقدار التغيير عن المتوسط فى أداء الجماعة، إذ يمكن الكشف عن وجود القائد من فحص بناء الجماعة، أو من تأثيره على الأداء الكلى للجماعة كجماعة.

والقائد بهذا المعنى هو الفرد الذى يمارس بالمقارنة بالأفراد الآخرين - أكبر قدر من التأثير على مرؤوسيه، فيدفعها إلى العمل، ويعمل على تحقيق الأهداف فى موقف معين. وبمعنى آخر فإن الدور التنظيمى للقائد يتضمن تحديد الأهداف، والتخطيط لتحقيقها، وتحديد المهام، وكل ما يقوم به الفرد من أعمال ومهام لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولتحقيق هذه الأهداف يستخدم القائد وسائل متعددة، وهى تختلف تبعاً لتعدد الأسس التى تقوم بها قوة التأثير والتى هى أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد.

وتتمثل هذه الوسائل فى الآتى :

١ - قوة التأثير القائمة على الأمانة Reward Power، فالمكافأة تعتبر عاملاً هاماً فى حفز المرؤوسين على العمل بنشاط... فيستطيع القائد أن يمنح مرؤوسيه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية، ويؤثر

فى ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذى يساعده على تحقيق الهدف الوظيفى فى التنظيم الذى يقوده.

٢- قوة التأثير القائمة على الإكراه Coercive Power، ويتحقق ذلك باستخدام القائد لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل وذلك عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

٣- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية Reference Power، وذلك بأن يتخذ القائد من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم Empathy مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم.

٤- قوة التأثير القائمة على خبرة القائد Expert Power، فتزداد قدرة القائد على التأثير فى مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة، وكان على دراية كبيرة بالنواحى الخاصة بالنشاط الذى يعمل فيه.

٥- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد Ligitimate Power، وذلك أن يحاول القائد فى إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيدهم لسلوكهم.

وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته. ويطلق على هذا النوع من القيادة اصطلاح القيادة غير المباشرة Indirect leadership، أو القيادة الذهنية Intellectual leadership، وتضم العلماء، والفنانين، والكتاب، وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق على الآخرين. وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال القائد وجهاً لوجه بأشخاص آخرين. ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة المباشرة Direct leadership.

ويعد هذا المفهوم للقائد أوسع مدى من غيره، إلا أن له مزايا محدودة، منها: النظر إلى القيادة كمالو كانت كماً، قد يظهره الشخص على درجات

متفاوتة، بدلاً من أن تكون شيئاً يتوافر لدى الشخص كلية، قد يظهر الشخص على درجات متفاوتة، بدلاً من أن تكون شيئاً يتوافر لدى الشخص كلية، أو لا يتوافر على الإطلاق. كذلك فإن القيادة قد تتوافر إلى حد ما لدى عضو فى الجماعة، بصرف النظر عن مركزه الرسمى أو وظيفته، حيث أن كل فرد يؤثر فى الأداء الجماعى.

وفى ضوء هذه النظرة يندر أن نتحدث عن القائد لجماعة ما. إلا أن التعريف لا يعنى فى نفس الوقت إنكار أن فرداً واحداً قد يكون مركز التأثير أو نقطة البداية فى الأداء الجماعى أكثر من الأعضاء الآخرين. وعلى ذلك فهناك أنواع مختلفة من القادة باختلاف طبيعة الموقف.

ويعترض هذا المفهوم عن القيادة، عدة صعوبات واعتراضات، من بينها:

١- أن القائد قد يؤثر فى الجماعة وإنتاجها الكلى الزيادة أو النقصان. وأن إنتاج الجماعة يمكن أن يقاس على أوجه مختلفة ومن نواح متعددة، والذى يترتب على هذا أن تقديرنا للقادة من حيث حسن القيادة، سيتفاوت بتفاوت جوانب الإنتاج المختلفة التى تنظر إليها. بمعنى أن بعض إنتاج الجماعة قد يزيد، على حين يتناقص نوع آخر من الإنتاج فى الجماعة، ويكون هذا بفعل قائد واحد.

٢- يتجاهل هذا التعريف طبيعة العلاقات بين القائد والأتباع. وبمقتضى هذا التعريف لن تختلف القيادة عن الرئاسة، إذ من البديهى أن لرئيس الجماعة عادة أثراً لا ينكر فى زيادة الإنتاج الكلى.

وعلى ذلك يعرف القادة بما يصدر عنهم من أفعال القيادة. ويتضح من هذا التعريف أنه قد يكون للجماعة أكثر من قائد واحد بعضهم فوق بعض وذلك بحسب مايصدر عن كل منهم من أفعال القيادة.

وتتلخص تعريفات كارتر Carter للقائد فى الآتى :

١- القائد هو الشخص الذى يكون محوراً لضروب سلوك الجماعة، فهو يتلقى اتصالات متعددة من الأعضاء، وله تأثير واضح على قرارات الجماعة.

٢- تعريف القيادة فى ضوء أهداف الجماعة، فالقائد هو العضو القادر على قيادة الجماعة نحو أعضائها.

٣- تعريف القائد بأنه الشخص الذى اختاره أعضاء الجماعة.

٤- القائد هو الشخص الذى ينخرط فى السلوك القيادى.

القائد الكفء

القائد الناجح هو الذى يستطيع أن يحرك الناس فى الاتجاه الذى يحقق مصالحهم على المدى البعيد. وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً، مثل نشر دعوة فى العالم، أو اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة. ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تقوم لخدمة المصالح الكبرى للناس المعنيين واقعاً، وعلى المستوى البعيد.

والقائد الناجح هو الذى يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، وفى جو نفسى يرضى عنه التابعون له، وذلك سواء كان القائد قد تولى القيادة بالأصالة، أو الإنابة، أو التفويض.

وقد أورد نابليون صفات القائد الكفء فى الآتى: إن أول ما يجب أن يتوافر فى القائد رأس هادئة، وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها، وفى مظهرها الصحيح، ويجب أن لا يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة، كما ينبغى ألا يتخلص من مسئولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التى تلقاها من رئيس يعلوه، بل عليه أن يسير وفقاً لهدف تجاريه الخاصة، ويعتمد على مواهبه.

فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية، وتتبع تجارب القادة الناجحين. كذلك فإنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد العظيم فى حل واحد. والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة.

ووضع الفريد مارشال مونتجمرى البريطانى فى كتابه «السبيل إلى القيادة» صفات القائد، فكتب يقول: إن القائد هو الذى يجعل الناس يتبعونه، وينبغى أن يتصف بالشجاعة، وقوة الإرادة، وأن يكون قادراً على أن يوحى بآرائه إلى الذين يقودهم، وعلى استثارة الحماس فى نفوسهم، وأن يكون موضع ثقة رجاله، قادراً على مخاطبتهم بلغة يفهمونها، مما يكسبه قلوبهم وعقولهم، ذا كفاية عالية، دارساً للطبيعة البشرية، متعلماً فن القيادة وممارستها، لا ييأس أبداً، يتحلى بالعزم، يحرص على معنويات رجاله، مسيطراً على نفسه، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، يعرف واجباته، ويتقن عمله، مخلصاً لمهنته، قادراً على إصدار القرارات السليمة، هادئاً وضابطاً لنفسه، مستعداً للمخاطرة عند الحاجة، ملتزماً إلى أبعد الحدود بالدين(١).

تعتمد القيادة الفعالة على قائد ملهم ذى بصيرة ثاقبة، يضع رسالة الدولة أو المنظمة، ويصورها فى ظل رؤية مستقبلية، وذلك من خلال قدرة على تحريك العاملين أو المواطنين تحقق رسالة ورؤية القائد.

مما سبق يمكن تلخيص صفات القائد الكفء، فقد فسر البعض القيادة فى ضوء عدد من السمات والخصائص التى ينبغى توافرها فى القائد الناجح، وهى :

١- المظهر المناسب:

يخلو القادة والزعماء والرؤساء فى غالبية الأحيان من العيوب

١- د. عبد الهادى الجوهرى و د. إبراهيم أبو الغار. المرجع السابق. ص ٣٧٣.

والتشوهات الخلقية. وغالباً ما يكونون أطول وأكبر وزناً من الأتباع، ويتميزون عنهم بالحيوية الجسمية والقدرة على ممارسة أعمالهم دون كلل أو تعب. كما يجب أن يكون القائد نظيفاً وأنيقاً، ودون مغالاة، ومناسباً لظروف العمل.

فقد أورد أوردواى تيد Oerdway Tead ضرورة توافر خصائص للقائد الكفء وهى الطاقة الفيزيقية، والعصبية، والإحساس بالهدف والغاية، والذكاء، والقدرة على تعد حملات الصداقة، والإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، والعمل من أجل تحقيق التكامل والمقدرة الفنية، والقدرة على الحسم فى اتخاذ القرارات والمستوى التعليمى والإخلاص.

٢- قوة الشخصية والسيطرة والشجاعة:

لا وجود للتصرفات الطفولية فى شخصية القائد الكفء، وإنما تتسم جميع تصرفاته بسمات الرجولة والنضج. ويقصد بقوة الشخصية، والسيطرة القدرة على التأثير فى أفراد الجماعة، وفرض الإرادة عليهم، وحفزهم لتحقيق أهدافها، والتحكم فيهم، وسيادته عليهم دون محو شخصيتهم، مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم. وقوة الشخصية تعتمد على عوامل متعددة، منها: قوة الإرادة والتصميم القاطع، والثقة بالنفس، وبعد النظر، وحسن الخلق والجاذبية وحسن المظهر... الخ، وهو نفسياً دائم الاطمئنان مما يجعله قدوة لأتباعه وجنوده.

أما الشجاعة فيعنى بها مواجهة المواقف دون خوف، ويكون قادراً على التغلب على الخوف، والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة.

٣- اللياقة البدنية:

وهى صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة، إذ يتطلب عمل القائد بذل المجهود، والحركة، وقوة العمل.

ولذلك يجب أن يكون متمتعاً بصحة جيدة تمكنه من أن يستمر فى عمله لساعات طويلة كل يوم؛ فلا يتسم بتشويه بدنى معيب، أو مرض مزمن يقعده .. وفى ضوء هذا فإن اللياقة البدنية وسلامة الجسم لها دورها الهام. كما ينبغى أن يكون القائد قوى الأعصاب لا تهزه المشاكل.

ومع ذلك فقد تبين أن الصحة الجيدة قد تكون مرغوبة فى بعض المواقف، بينما هناك قادة ناجحين لا يتمتعون بصحة جيدة، ويعرف عن بعض هؤلاء القادة تمتعهم بصحتهم العليلة.

٤ - القدرة العقلية العالية:

ليس من الضرورى أن يكون القائد عبقرياً، وإنما ينبغى أن يتمتع بقدر عال من الذكاء يتيح له مواجهة المشكلات، وحسن التصرف، ويستطيع أن يخطط وينظم ويراقب ويوجه، ويتخذ القرارات، بالإضافة إلى الإيمان بالعمل الذى يتولاه هذا القائد أياً كان نوع هذا العمل. وينبغى أن يتوفر لديه القدرات اللفظية والكتابية والتعبير شفوياً عن أفكاره وآرائه ووجهات نظره، وأن يتجنب أخطاء النحو والهجاء والإملاء.

٥- ينبغى أن تتوافر لدى القائد الكفء قدراً من الخبرة والمهارة الإدارية والتنظيمية للقيام بدوره الناجح فى إدارة شئون الجماعةوتحقيق أهدافها، فهو بمثابة الخبير فى كثير من أمورها. والعنصر الرئيسى فى المهارة الإدارية هو التفكير والعمل حسب الأهداف المنظمة العامة، وليس من أجل تحقيق الأهداف والرغبات الخاصة بطائفة معينة من العاملين. وتنطوى المهارة الإدارية على وضع استراتيجية راشدة للتحرك فى إتجاه الهدف المنشود، وعلى التخطيط والبرمجة، وتنظيم العمل وتفويض الواجبات المناسبة للأشخاص المناسبين؛ وكذلك تفويض قدر من السلطة إلى من يحملونها على عواتقهم. وتنطوى المهارة الإدارية كذلك فحص وتتبع وربط الجهود

والأنشطة الخاصة بالأعضاء والمستويات والأقسام المختلفة بالمنظمة[1]، وتحريك التفاعل بين أعضائها، ويحفظ التوازن بين سائر أطراف وأقسام التنظيم، ولاشك أن نجاح المشرفين فى القيام بواجباتهم مرتبط بمعرفة مرؤوسيهم لطبيعة المهام التى يتعين عليهم القيام بها وإدراكهم لنطاق المسئولية التى يتولاها كل منهم؛ وكذلك تنسيق سياسة وأهداف الجماعة والعمل على تحقيقها ومراقبة تنفيذها.

٦- ينبغى أن يتوفر فى القائد قدر من المهارات الفنية العالية، والمعرفة، والمعلومات، وهذه المهارة الفنية لازمة لتفهم وتوجيه العمل داخل وحدته. ذلك أن هناك علاقة طردية بين كل من مدى تخصص العمل من جهة ومدى المهارة الفنية. والمقصود بالمهارة الفنية القدرة على استعمال المعرفة والطرق والأساليب والأدوات والأجهزة اللازمة لتوجيه وتنفيذ أنشطة وواجبات معينة.

ويمكن أن تكتسب هذه المهارة الفنية من خلال التدريب الانتظامى الرسمى فى المعاهد التعليمية الفنية، أو من خلال التدريب غير الرسمى الناتج من مزاولة العمل نفسه، أو من خلال برامج مختلفة تشمل كل من الوسيلتين السابقتين.

٧- التفاعل الاجتماعى والمهارة على تكوين العلاقات الإنسانية، وهى المهارات الاجتماعية والسلوكية التى تمكنه من التفاعل وفهم سلوك الأفراد العديدين والمتنوعين فى شخصياتهم، وتوجيه وتنسيق مجهوداتهم، واكتساب ثقتهم، كما تمكنه من فهم دوافع السلوك، وتوجيهه، وحفزه لما يحقق مصلحة المنشأة ومصلحة العاملين، وبحيث لا تتيح الفرصة للمحسوبية والمحاباة، ويلتزم بالعدل فى حسم النزاع بين أتباعه.

١- د. محمد نبيل جامع. المفتتح فى علم المجتمع. ص ص ١٦٨ - ١٦٩.

ويتم التفاعل الاجتماعى من خلال المشاركة الاجتماعية الإيجابية فى أفعال الجماعة، وتحقيق التعاون والتكيف معها، والسعى للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، وضبط سلوك الجماعة. وعلى القائد أن يتجنب الاتجاهات غير الاجتماعية كالشعور بالعدوان تجاه الآخرين. وعليه أن يسعى إلى كسب حب وود المرؤوسين. علماً بأنه ليس من الضرورى أن يقوم القائد بنفسه بالاتصال مباشرة بكل فرد من الأفراد، بل قد يقوم بهذا العمل بطريق غير مباشر عن طريق ما يصدره من تعليمات، أو عن طريق غيره من القادة الذين يلونه فى المرتبة. وقد يستخدم القائد المكافآت والعقاب لضبط سلوك الجماعة. ويجب أن يكون القائد قدوة فى إدارة المناقشات الجماعية.

والقائد الناجح هو القادر على تحريك الجماهير وإثارة الهمم نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة، وأن يكون وسيطاً بين أفراد الجماعة فيما قد يظهر فيها من خلافات أو صراعات اجتماعية أو اقتصادية أو دينية أو غيرها، وهو الذى يشجع العمال على بذل المزيد من الجهد، فلا يلجأون إلى التكاسل والراحة بعد صرف المكافآت والحوافز، ويعمل القائد الناجح على رفع المعنويات، وشحذ الرغبة فى العمل للإنتاج.

والقائد الناجح هو الذى يتمكن من التنسيق بين كل من الأهداف التنظيمية من جهة، والاحتياجات الفردية لمرؤوسيه من جهة أخرى. وذلك حرصاً على عدم ضياع الوقت والجهد. ويتطلب ذلك معرفة الأنواع المختلفة للاحتياجات الإنسانية وأولوية كل منها.

ويدرك القائد الكفء كيف تشكل الإطارات الفكرية للأشخاص مداركهم ومفاهيمهم للحقائق الاجتماعية، فهو يدرك - مثلاً - كيف تؤثر كل من المواقف الفكرية والعقائد والآراء والقيم الاجتماعية على كل من السلوك الاجتماعى والتعلم، وكيف تشكل كل من احتياجات الفرد وآماله على مدى

إظهار طاقاته. وتنطوى المهارة العلاقية الإنسانية على القدرة على إبراز الاحتياجات والأهداف الخاصة بمستوى طائفى وظيفى معين أمام المستويات الطائفية الوظيفية الأخرى، حتى تدرك كل طائفة المشاكل التى تواجهها الطوائف الأخرى بالمنظمة.

٨- التوافق النفسي والاجتماعي:

يتطلب التوافق النفسى الاجتماعى أن يتمتع القائد بخصائص معينة فى سلوكه، وذلك كالثبات والرزانة، وردود الفعل المناسبة تجاه المثيرات المختلفة، وعدم التأثر بالنقد وتقبله والاستفادة من الأخطاء المعترف بها والعمل على إصلاحها.

٩- الديموقراطية:

فلا يستقل فى اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشارك أعضاء الجماعة فى اتخاذ القرارات بعد مناقشات واعية يغلب عليها طابع المشورة.

١٠ – القدرة على اتخاذ القرارات فى المواقف التى تستدعى ذلك، ويتجنب إصدار القرارات والأوامر التى يعرف أنها سوف لا تجد قبولاً وطاعة من جانب أتباعه، ويعمل على أن تمر الأوامر من خلال قنوات الاتصال المناسبة، وأن يتمكن من مباشرة السلطة واستخدامها استخداماً سليماً.

١١ – المبادأة والابتكار والمثابرة والطموح. فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف، وأن يكون أكثر إيثاراً وقدوة.

١٢ – أن يكون قادراً على صياغة الرؤى للمستقبل، بعيد النظر، ولديه القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط لها، آخذاً فى الاعتبار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، كما يعمل على تركيز انتباه أعضاء الجماعة على الهدف.

١٣- الحماس والإيجابية والمبادأة والقدرة على تحمل المسئولية، وذلك بالمساهمة فى أنشطة الجماعة، والقدرة على الابتكار والمثابرة والإسهام فى مجال الأفكار والسلوك الصادر من الجماعة، وأن يكون له فى ذلك دور واضح مؤثر دون سلبية أو ضعف مع اتصافه بالطموح والنشاط والغيرة على العمل مع قدرة على التصرف فى الأوقات العصيبة، وأن يسبق الأعضاء فى تقديم الأفكار الأصيلة والمبتكرة التى تعمل على حل مشكلات العمل، وقيام الجماعة بوظائفها.

١٤- **الاتصال**: ويقصد به المهارة فى توصيل المعلومات، ونقل الخبرات، وتسهيل تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة مع بعضهم البعض، ومدى إلمامه بما يجرى داخل الجماعة من أمور.

١٥- **التخطيط**: ويعنى القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المستقبلية فى خطة واقعية.

١٦- **الحكمة**: أى القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية دون تمييز.

١٧- **التواضع**: ويقصد به تحرر النفس من التعاظم والغرور والغطرسة المصطنعة.

١٨- **الروح المرحة**: ويقصد بها تقبل المتاعب بروح مرحة، مع إشاعة جو من البهجة داخل الوحدة مع المرؤوسين، فالقائد خفيف الظل يكون أكثر تقبلاً وحباً وطاعة وتعاوناً من المرؤوسين.

١٩- **العدل**: أى أن يكون القائد عادلاً منصفاً فى معاملة جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء فى الثواب أو العقاب.

٢٠- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: من خلال إشباع جو من المحبة والألفة والاعتراف بين الطرفين مع الالتفاف حوله

وتشجيعه وتقديره والاحتكام إليه، واعتباره رمزاً للجماعة وصورة للأب المثالي. كذلك عليه أن يعبئ الحوافز التي تحرك النواة الرئيسية للعمل من حوله، والتي يعدتحركها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة.

٢١- **الـــولاء:** سواء لموطنه أو وحدته أو رؤسائه أو مرؤوسيه، مع تنفيذ التعليمات والقوانين طوعاً، وإطاعة الرؤساء في تفان، مع الدفاع عن المرؤوسين أمام الغير في كل مناسبة.

٢٢- **الإنتـــاج:** القدرة على تشغيل الآخرين وحثهم على العمل ومتابعة عطائهم والوصول إلى أقصى طاقة إنتاجية لهم، مع الإتصاف بالمثابرة والحماس والإرادة القوية.

٢٣- واسع الثقافة:

ليس القائد الناجح أسير تخصص ضيق، بل ينبغي أن يمتلك فهماً عاماً وثقافة واسعة، ولديه اهتمام خاص بالعمل المناط به، بالإضافة إلى اهتمامه بالعديد من القضايا والنشاطات المطلوبة الأخرى. فهو شخص موهوب وواسع المدارك والآفاق. كما ينبغي أن يبث القائد القيم والأفكار والمعايير التي تتمشى مع أهداف الجماعة، وتثرى ثقافتها وتصقل خبرتها وتزيد فهمها ومعرفتها، وأن يتمتع القائد بالنزاهة والأمانة والسمعة الطيبة والتواضع. والقائد الأمين هو الذي يتقدم الصفوف وليس الشخص الذي يناور ليتصدر الناس.

٢٤- القدرة على التخاطب والتفاهم:

كانت القدرة على التخاطب والتفاهم إحدى صفات الرسول ﷺ البارزة، فقد كان عليه الصلاة والسلام: أفصح العرب لساناً. وجاء في معجم كامبردج لتاريخ الأدب الأمريكي أن الرئيس لنكولن لم يغز بذلك الموقع القوي في حزبه عام ١٨٦٠ بسبب سياساته أو أعماله، وإنما بأسلوبه في التخاطب

والتعبير. وهكذا الحال فى كل الثورات... الأقدر على التعبير هم الذين يقودون.

٢٥- **القيم الدينية**: من خلال الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص، ومراعاة الضمير والخلق، والتمسك بالقيم الروحية، والإنسانية والمعايير الاجتماعية.

٢٦- الأخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوب فيها، مثل: التواضع، والتأدب، وسعة الإطلاع، والرغبة فى المعرفة، وموضوعية الحكم وواقعيته[١].

٢٧- غالباً ما يكون القائد مصدراً لأيديولوجية وأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة خاصة فى الجماعات الدينية والسياسية.

٢٨- **إنكار الذات**: ويقصد به البعد عن الأنانية - أى تجنب القائد تركيز العناية بمصالحه الخاصة، وتفضيلها على الصالح العام.

٢٩- **اللياقة**: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب دون معاداة للآخرين أو إيلامهم.

٣٠- **الحسم والحزم**: من خلال الحفاظ على النظام واتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب والعدل المطلق والموضوعية، مع البت فى الأمور فى الوقت المناسب، وإصدار القرارات والأوامر بقوة واختصار ووضوح.

وهناك ثلاثة جوانب أساسية تعتبر المحك الذى يفرق بين نجاح أو فشل القائد، وهى :

١- د. محمد شفيق. البحث العلمى - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية. ص ص ٢٣٨ - ٢٤٤.

١ – إنجاز الأهداف Achieving Goals .

٢– الحفاظ على الموارد Conserving Resources.

٣– إيجاد روح معنوية مرتفعة Maintaining Moral.

وعلى ذلك فإن محك القائد الناجح يتلخص فى ثلاث كلمات، هى :

١ – الفعالية Effectiveness.

٢– الكفاءة Efficiency.

٣– والرضا Satisfaction .

وتعتمد الفعالية العلامة المميزة للقائد الناجح. وعلى مدى التاريخ فإن كل هؤلاء الذين حققوا أهدافهم سواء بناء الأهرامات، وهزيمة الأعداء، وشق السكك الحديدية، وصناعة السيارات، وإجراء عمليات إندماج ناجحة، أو إنقاذ شركات متعثرة، أو تكوين ثروة قد تم الحكم عليها بأنهم ناجحين.

هذا ولم تظهر الأهمية القصوى للكفاءة والرضا كمعايير أساسية للنجاح إلا خلال الحرب العالمية الثانية، ففقد ملايين الأرواح وتدمير الاقتصاد جعل من الواضح أن التمسك الأعمى بالأهداف بدون الأخذ فى الاعتبار لوسائل تحقيق هذه الأهداف لم يعد محتملاً. وعندما بدأت أوربا وآسيا عمليات البناء البطيئة والمؤلمة من جديد أصبحت الكفاءة محكاً رئيسياً إذ لم يعد هناك موارد يمكن احتمال ضياعها. وبانتقال الولايات المتحدة من اقتصاديات الحرب إلى اقتصاديات السلام، أدى الاهتمام بالنواحى الاجتماعية للعاملين إلى تفهم أهمية الروح المعنوية «الرضا»، والدوافع الخاصة بهؤلاء العاملين.

ولكى نحدد من يمتلك تلك الصفات القيادية، نجيب على ذلك باتباع الآتى :

١- الاختبار.

٢- التجريب.

٣- الملاحظة.

ومع ذلك فإن اختيار القادة قد لا يخضع لاعتبارات الكفاءة والقدرات، وإنما قد يقوم على أساس الولاء السياسي والثقة.

الفصل العاشر

دور القـــائـــد

يعبر الدور عن مجموعة السلوكيات التى يتوقع من الفرد الذى يشغل وظيفة معينة تأديتها. ويتحدد دور القائد فى مشاركة الأفراد بأدنى حد، وإمدادهم بالمواد اللازمة، وتعريفهم بأنه مستعد لإعطاء المعلومات إذا لزم الأمر[١].

وإذا غاب القائد أو ترك مكانه فى ظل النظام الديموقراطى، فإن الإنتاج قد يتساوى كما فى حالة وجوده أو أقل قليلاً، ولا يتأثر بشكل ملحوظ كما هو فى النمط الدكتاتورى.

وهنا نجد ثلاثة أنواع من القيادة، وهى القيادة الديموقراطية، والتى تعتمد على التشاور المستمر بين القائد والجماعة، والقيادة الدكتاتورية، والتى تتركز فيها السلطة واتخاذ القرارات فى يد القائد بصورة مباشرة.

أما القيادة الفوضوية فتمنح أكبر قدر من التحرر فى التصرف والحركة لأعضاء الجماعة، فهم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف.

وفى مصر يقوم رئيس جمهوريتها بعدد من الأدوار، أحدها هى العمل كقائد أعلى للقوات المسلحة المصرية. كما يقوم بدور آخر فى التفاوض لحماية مصالح مصر مع البلاد الأجنبية.

وقد تعددت الآراء حول تحديد وظائف الإدارة وتباينت الاتجاهات فى تقسيم هذه المستويات إلى وظائف بعينها. والأمر لا يعدو أن يكون اختلافاً

---

١ - انظر د. لويس مليكة. المرجع السابق. ص ٢٧٢.

ليس فى المحتوى العام، وإنما فى تحديد الأولويات والمفاضلة بين الوظائف، أو فى تعظيم بعض المسئوليات عن غيرها. فقد اكتشف الباحثون فى العلوم السلوكية أن الأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية يتولون مجموعة من الواجبات كتوجيه الآخرين، وتنسيق أعمالهم، وربط الجماعة بعضها البعض.

وقد أشارت النظرية الوظيفية إلى أن للقائد وظائف، لعل أهمها :

١ - **تحديد أهداف الجماعة وتنفيذها :** يحدد القائد الهدف، والذى يعنى بناء أو تصميم أو إنجاز شيء ما، لذلك كان من الضرورى الشعور والإحساس بأهمية هذا الشيء أو الدافع إليه. ويركز القادة نصب أعينهم دائماً على الهدف، ويأخذون فى اعتبارهم عند القيام بهذا العمل - الظروف التى تحدد ما يستطيع التنظيم أداؤه، وإلى حد كبير ما يجب أن يؤديه. ومعنى ذلك أن القيادة تخلق التنظيم وتشكله فى الفكر والشعور والعادة بالدعائم القيمة للسياسة. كما يقوم بتنفيذ الأهداف والحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات. ويجب أن يشعر من يقومون بالتنفيذ أن العمل ليس للتكسب فقط، والحصول على الراتب، ولكنه سبب لذلك.

وفى هذا الخصوص قدم وسنبرج[1] تعريفاً للقادة يقول فيه: أن القائد فرد داخل الجماعة يعمل على تحريك أعضائها نحو تحقيق أهدافها.

٢- تهتم القيادة بضبط الصراع وخفضه وحله بين المصالح المتنافسة داخل الجماعة، وذلك من أجل حفظ التوازن الداخلى للتنظيم على أن يتم ذلك بعدالة وموضوعية مطلقة. ويعنى ذلك أن القائد يتولى مهمتين: الأولى: أنه يجب أن تكسب موافقة الوحدات القائمة حتى تستطيع أن تكتسب

1- P. Wissenberg, (Ed.), Introduction to Organizational Behavior, p. 447.

التعاون القيادى. وبالتالى تفسح لأصحاب المصالح مجالاً أوسع للتمثيل، وفى نفس الوقت لكى تتمكن من إخضاعهم. والثانى: أنه يجب أن يتأكد أن ميزان القوى يتلاءم وإنجازات الإلتزامات الأساسية.

٣- رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار.

٤- توجيه أفكار الجماعة وإثراء ثقافتها ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها.

٥- الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب.

٦- تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها والاحتذاء بها.

٧- الحفاظ على استمرار الجماعة وبنائها وجهودها.

٨- تأكيد التفاعل الاجتماعى للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف.

٩- الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها واعتبار القائد رمزاً للجماعة وصورة للأب.

وقد أكدت بعض الدراسات فى القيادة على أهمية وضوح الهدف، والأنشطة التى يقوم بها القائد ذاته. وتحددت هذه الأنشطة فى الآتى :

١- إنجاز التخصصات المهنية والفنية.

٢- معرفة الأمور الفرعية والاهتمام بها.

٣- فتح قنوات الاتصال بين الأعضاء.

٤- قبول المسئولية الشخصية مع عمل النموذج والقدوة.

٥- المبادأة وتوجيه السلوك.

٦- تدريب الأفراد كفريق.

٧- صناعة القرارات.

ووضع منتزبيرج Mintzberg عشرة أدوار رئيسية يقوم بها القائد.

ويتطلب كل دور المهارات الخاصة بالتفاعل مع الأفراد Interpersonal skill .. الثلاثة أدوار الأولى، هي: القائد Leader، المثال Figurehead، والخليل Liaison تعكس التوقع بأن المديرين سيؤثرون على تابعيهم، ويمثلونهم لدى المجموعات الأخرى والمنظمات الأخرى.

أما الثلاثة أدوار التالية، فهي المرشد، ومقدم المعلومات Disseminator، والمتحدث الرسمي Spokesperson، وهي تتضمن التوقعات بأن القائد يستمع ويتصل.

وقد توصل ماك كول Mc Call[1] إلى قائمة تصنف عمل القائد، وهي :

١ – أن القادة يعملون لساعات طويلة.

٢ – أن يوم عمل القائد مقسم بين عدد كبير ومختلف من الأنشطة.

٣ – أن القائد يقوم بالتفاعل مع عدد كبير من الأفراد.

٤ – لا يقوم القائد بالتخطيط لردود أفعالهم.

٥ – أن القائد يقضى معظم وقته داخل المجموعة التى يقودها.

٦ – أن القائد يقضى معظم وقته فى اتصالات شفوية مع الآخرين.

٧ – أن القائد يبالغ فى تقدير الوقت الذى يقضيه فى القراءة والكتابة والتفكير.

٨ – أن القائد يميل إلى إنقاص الوقت الذى يقضيه فى الاجتماعات الرسمية والغير رسمية.

وقد أشار سيلزنيك[2] إلى أن القيادة تتضمن بالضرورة أعمالاً هامة وصعبة، وهى تشمل أربعة عناصر، هى :

---

١ – د. محمد محمد إبراهيم وآخرون. السلوك الإنسانى فى التنظيم. ص ٣٥.

2- P. Selznick, op. cit., pp. 62 - 63.

١- تتميز الأعمال القيادية من خلال المستوى النظامى أو التنظيمى، فرسالة التنظيم ودوره تظهر من خلال ملاءمة التغيرات الخارجية وعملياتها الديناميكية.

٢- يتمثل هذا الطابع التنظيمى فى تحقيق الهدف أو الغرض، فالعناصر القيادية تعمل داخل بناءات محددة، وتهدف لتحقيق جميع النتائج والأهداف.

٣- تظهر الأعمال القيادية فى إطار تنظيمى تكاملى، وتعمل على الربط بين القيم والعلاقات العامة المتنوعة داخل التنظيم. وهذا يضمن بالضرورة إتباع الأفراد للقرارات الصادرة وتنفيذها.

٤- تعمل القيادة على تحقيق التعاون عن طريق توزيع المسئوليات بينهم فى تناسق وانسجام، وتلافى التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية. ويتم ذلك فى جو من الحرية التى تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون فى مناقشة المشكلات.

ومما لاشك فيه أن هذه الأعمال التى تقوم بها القيادات تلائم جميع المستويات التنظيمية أياً كان نوعها، وتدل بوضوح على اعتبار القيادة نوعاً من أشكال القوة داخل التنظيمات، وإن كانت تراعى عدة اعتبارات تنظيمية هامة.

وفضلاً عن ذلك يقوم القائد بعمل الآتى :

١- بناء جماعة التدريب بحيث تقبل التغير وتكون مستعدة للنمو.

٢- تبادل الاتصال وتبادل الآراء ودراسة المشكلات والحلول بين المديرين والمتدربين.

٣- التدريب والتعلم القائم على الخبرة والممارسة فى جو ديموقراطى.

٤- التدريب على وضوح التفكير وسرعة البت فى الأمور.

٥- التدريب على النقد البناء والنقد الذاتى وتقبل النقد.

٦- إعطاء المسئولية لكل شخص راغب فيها وقادر عليها.

٧- الإندماج الحقيقى الكامل فى برامج التدريب بما يضمن سلوك المتدرب لبعد إنتهاء فترة التدريب.

٨- توافر المدرب الكفء الذى يزود المدربين بالعلم والخبرة.

٩- المرونة فى برامج التدريب[١].

١٠- ويقوم القائد بتمثيل الجماعة رسمياً، والتعبير عنها أمام الغير، وأمام غيرها من الجماعات، بالإضافة إلى هذا فإن القائد هو الفكرة التى تؤمن بها الجماعة مجسدة فى شخصيته.

وقد اتفقت نظرية التكوين الإدارى، ويمثلها هنرى فايول Henry Fayol، وهو مدير فرنسى وصل لمناصب الإدارة العليا، واهتمت دراسته بالأعمال والوظائف الإدارية، وحدد عدداً من وظائف القائد، هى :

١- التخطيط :

التخطيط من أهم وظائف القائد وهو يعتبر عملية تنظيمية توافقية بعيدة عن التلقائية. وهو يجيب عن تساؤلات تدور حول ماذا (What)؟ يجب أن يفعل – أى تحديد الأهداف والسياسات القريبة والبعيدة الخاصة بكل الأنشطة التى يقوم بها القائد. وقد تكون توضيح وإبراز للأهداف والآمال والخطوات للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف الموجودة فعلاً فى الجماعة وفى ضوء الإمكانات المتاحة، وقد يحدد القائد أولاً وقبل عرضها على جماعته لمناقشتها. وفى سبيل ذلك يسعى القائد لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها، وترتيب تلك الأعمال فى صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها فى الوقت

١- د. حامد عبد السلام زهران. المرجع السابق. ص ٢٦٥.

المحدد، ويتم من خلال ذلك عمل خطة للعمل. ويتضمن التخطيط كذلك وضع خطة لتنمية طاقات المرؤوسين، وقدراتهم العملية التنظيمية.

ويحدد القائد كيفية تحقيق هذه الأهداف، وتحديد الوسائل التى تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها. ففى حالة الجماعة التى تعتزم تنظيم رحلة - بحرية - مثلاً - يكلف القائد بعض الأتباع بإعداد القوارب، والبعض الآخر بإعداد المؤن والوقود، كما يكلف البعض بإدارة هذه القوارب، والبعض الآخر بالحراسة وهكذا.

وبطبيعة الحال فإن الشخص الذى يقوم بتحديد الوسائل قد يحدد للجماعة بعض الأهداف الفرعية اللازمة لتحقيق الأهداف الكبرى.

أما التساؤل الثانى للتخطيط فهو كيف (How) تنجز هذه الأهداف؟ وما يشتمله ذلك من حشد الموارد البشرية والمادية. ويجيب التساول التالى عن سؤال مؤداه أين (Where) ؟ - أى الأماكن والمواقع والمناطق. والسؤال الرابع عن متى (When) ؟ - أى زمن البدء والنهاية، وبواسطة من؟، وهو يعنى بذلك العملية التى يعبر بها القائد عن ما هو فيه الآن (الموقف الحالى) إلى ما يرغب أن يكون عليه الموقف فى المستقبل.

والتخطيط طريقة فى التفكير قبل أن يكون عملاً منجزاً. وهو يعنى الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة للأعمال التى يجب تنفيذها، أو تحديد الملامح الرئيسية والتفصيلية لأسلوب الإنتاج ووسائله، ويتضمن الإلمام بالظروف العامة المحيطة بالمنظمة، والتفصيلات الخاصة بالعمل، لكى يمكن إنجاز الأعمال بأكبر قدر ممكن.

ويشمل التخطيط دراسة البدائل المختلفة لأى نشاط واختيار أفضلها. وتتوقف عملية الاختيار على المعلومات والبيانات المتعلقة بكل بديل. لذلك يتوقف نجاح القائد على مقدرته على معرفة البيانات المطلوبة، وكيف يمكن

الحصول عليها وتحليلها والاستفادة منها لاتخاذ القرارات الفعالة. ويقلل التخطيط من التداخلات والأنشطة غير المفيدة، ويحسن الأداء، والنشاطات الإدارية، ويعطينا توجيهات وتوضيحات بشأن أى اختلال يتصل بها.

ويعرف فايول التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. ويعرفه البعض بأنه: كل ما يحدد مقدماً ماسوف يتم عمله، وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة.

والتخطيط ليس مجرد تنبؤ أو توقع، بل هو دراسة علمية واقعية تستهدف صالح المجتمع. وذهب البعض إلى القول بأن التخطيط هو جمع الحقائق والمعلومات التى تساعد على تحقيق الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها[1].

ويعرف البعض الآخر التخطيط بأنه: تحديد الأهداف التى يسعى المشروع أو التنظيم إلى تحقيقها، ووضع البرامج الكفيلة بإنجاز تلك الأهداف، وفى ضوء الإمكانيات والقيود التى يفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع. ويعرفه آخرون بأنه: تقرير نوع النشاط اللازم للوصول إلى الهدف المنشود ووسيلة تنفيذها مقدماً.

التخطيط عنصر من عناصر الحوافز القيادية سواء فيما يتعلق بالمستقبل القريب أو البعيد. ويعرف التخطيط البعيد المدى بأنه يسعى إلى تحديد المسار لعمل التنظيم، وبالتخطيط الإستراتيجى، بينما يعرف التخطيط القصير المدى بأنه يهدف إلى تحديد مسار أعمال محددة ذات نتائج قريبة، بالتخطيط التكتيكى أو التخطيط الحركى.

والتخطيط مرتبط بالوقت، لأنه يترتب على قرارات للتحرك الذى يؤدى

---

١ – د. حسن توفيق. الإدارة العامة. ص ص ٣٣ – ٣٤.

إلى نتائج محددة فى المستقبل. ويمكن للمرء أن يخطط على مدى شهر أو سنة أو عقد كامل من الزمن. إلا أنه كلما طالت المدة كان الجهد المطلوب أكبر.

ويفرق بين التخطيط والخطة على أساس أن التخطيط يعد نشاطاً ذهنياً مستمراً. أما الخطة فهى ترجمة رقمية للأفكار التخطيطية. وهى: نتاج الرئيسى لعملية التخطيط. وبمعنى آخر فإن الخطة هى تقرير أو بيان بأنواع الوسائل والتصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة. وهى بمثابة رسوم تنفيذية تسير عليها المنظمة فى فترة مقبلة.

وتصنف الخطط حسب الفترة الزمنية كالآتى:

١- خطط قصيرة الأجل.

٢- خطط متوسطة الأجل.

٣- خطط طويلة الأجل.

وينبغى تكامل الخطط قصيرة الأجل فى إطار الخطط الطويلة الأجل. كما ينبغى تقسيم الخطط طويلة الأجل إلى عدد من الخطط القصيرة الأجل.

ويجيب التخطيط على سؤال مؤداه: ماذا تريد؟ وتكون الإجابة: تحقيق أقصى ربح ممكن. أما الخطة فتشير إلى أهمية الإجابة باستخدام رقم ربح. وفى الخطة نتساءل: كيف؟ وتكون الإجابة عن طريق زيادة كمية الإنتاج بحوالى ١٠٠ وحدة، وتخفيض التكاليف بنسبة ٥ ٪، والاستغناء عن ٢ ٪ من عدد العاملين خلال شهر أغسطس عام ٢٠٠٥، وتزداد إلى ١٠ ٪ فى بداية شهر نوفمبر ٢٠٠٥.

٢- التنسيق:

ويعنى التنسيق التنظيم – أى ربط الأجزاء بعضها ببعض، وربط حركاتها وعملياتها، ومنع تضارب جهود العاملين، أو تعارضها، وإزالة

التناقضات بين وحدات العمل المختلفة، بحيث تسير في تناسق تام، وترتيب الموارد الاقتصادية، بهدف رفع كفاءة المنظمة لتحقيق أهدافها، وإنتاج أقصى إنتاج ممكن، بأقل التكاليف. ويعني ذلك وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

والتنسيق كذلك هو نشاط يوجه مختلف الأفراد، والوظائف، والمتخصصين بنظرة تبادلية في العلاقات تجعلهم يسهمون بأقصى طاقاتهم لإنجاز أغراض المؤسسة.

وتحتاج المنظمات - كبيرها وصغيرها - إلى بذل جهود الرؤساء المسئولين بحكم ما لديهم من سلطات في التنسيق بين وحدات المنظمة.

والتنسيق بصفة عامة يتخذ اتجاهين، أحدهما رأسي، والآخر أفقي. ويقصد بالاتجاه الرأسي، الذي يتم بين الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الرئاسية، أي بين الرئيس الأعلى، والرؤساء الذين يلونه في المستويات التنظيمية المختلفة. أو يحدث بين الوزارة المركزية وبين إداراتها الفرعية في المحافظات، أو بين مدير الهيئة ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات. وفي هذا النوع من التنسيق يتم نقل مضمون السياسات العامة للمنظمة من الرئاسة العليا إلى الرئاسات التي تليها، مع توضيح الأهداف بالقدر الذي يستوعب معه كل رئيس مضمون السياسة، ومن ثم يتولى مسئولية الإشراف على جزئية اختصاصه، وبالتالي لا يحدث التضارب أو تشتيت الجهود.

أما التنسيق على المستوى الأفقي، فهو الذي يتم بين الرؤساء في كل مستوى تنظيمي على حدة، أو بين وزارة وأخرى، أو بين مدير إدارة وزملائه من المديرين. وفيه يتم تعرف كل رئيس على اختصاصه واختصاص كل من الرئاسات الأخرى في نفس المستوى الذي يشغله لضمان عدم التعارض فيما بينهم، ولتفادي التداخل بين اختصاصاتهم، ولتحقيق

أكبر قدر من التعاون بين جهودهم. وهذا يضمن تكامل التنفيذ وتعاون الإدارات المختلفة تماسكاً، كوحدة واحدة تعمل على تحقيق أهداف الهيئة. وتظهر أهمية التنسيق الأفقى فى المنظمات كبيرة الحجم، حيث يكون عدد الرئاسات فى المستويات الأفقية المختلفة كبيراً نسبياً.

وعلى ذلك يجب أن تتم عمليات التنسيق على جميع المستويات الإدارية، بحيث تشمل الرئاسات الموجودة فى الهيئة. وعلى كل من هذه الرئاسات أن تقوم بدورها بعملية التنسيق داخل وحداتها، وبذلك يتفق الربط بين جميع أقسام الهيئة، وتعمل فى وحدة متعاونة.

ويتحقق التنسيق من خلال بعض الوسائل، وهى :

١- عقد الاجتماعات والمؤتمرات الدورية.

٢- اللقاءات الفردية.

٣- اجتماعات المديرين واللجان المختلفة.

٤- الاتصالات الرسمية، سواء المكتوب منها، مثل: النشرات الدورية، والتعليمات المكتوبة، وكتيبات العمل، أو غير المكتوب، مثل: المناقشات الشفهية.

ويتوقف نجاح عملية التنسيق فى الاختيار الناجح للوسيلة المناسبة، وهذه مهارة ينبغى أن يتصف بها القائد أو الرئيس فى كل منظمة.

٣- الإشـــراف :

الإشراف عنصر هام من عناصر القيادة. وهو إدارة مراقبة التنفيذ، والتأكد من مطابقته للخطة الموضوعة، والتحقق من أن جهود الأفراد بالمنظمة تسير فى الطريق المرسوم نحو تحقيق الهدف بكفاءة عالية، وفى يسر مقبول، أو هو العمل الدائب أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب. فهو وسيلة القائد لمعاونة مرؤوسيه، وإشعارهم

باشتراكهم فى العمل، وإثارة اهتمامهم بما يؤدون من أعمال، وذلك بما يضمن دوماً التحقيق الجيد للأهداف[1].

ويعرف الإشراف بأنه: فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية فى أداء العمل.

ويستهدف الإشراف الآتى :

١ – الاطمئنان إلى تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعة.

٢ – مساعدة المرؤوس على رفع مستوى أدائه.

٣– زيادة إنتاج المرؤوس.

٤– التعرف على الأخطاء فى العمل حتى يمكن علاجها.

٥– التعرف على نواحى القصور فى العمل.

وتتحقق هذه الأهداف باتباع الآتى :

١ – حسن العلاقة التى تربط القائد بمرؤوسيه.

٢ – روح الثقة المتبادلة بين المشرف والعاملين معه.

٣– إمداد المشرف لمرؤوسيه بالمعلومات اللازمة.

٤– إيجاد المناخ والظروف المؤدية إلى العمل والإنتاج.

٥– التوجيه الواضح الكامل بالصورة التى يشعر بها المرؤوس بقصوره أو تقصيره، معتصويب أخطاء المرؤوس، ورفع كفايته الإنتاجية.

ولن تتحقق ذلك إلا إذا توافرت فى الرئيس الصفات الآتية :

١ – أن تكون لديه المهارات والخبرات التى تساعده على فهم العمل الذى يقوده.

---

١ – انظر د. الفاروق بسيونى و د. كمال أغا. الإدارة فى الخدمة الاجتماعية. ص ٩٨.

٢- أن يكون لديه قدراً من السلطة تمكنه من ممارسة عمله، إذ مهما كانت الصفات القيادية، التى يتمتع بها القائد، لا جدوى منها إذا لم يكن يملك من السلطات الرسمية ما يمكنهمن إجبار غيره على اتباع مايراه موصلاً لتحقيق الهدف.

٣- القدرة على تفهم الأفراد والتعامل معهم.

٤- القدرة على التوجيه الفردى وإدارة المناقشات الجماعية.

٥- القدرة على تنمية روح الجماعة لتعمل الوحدة فى انسجام.

٦- القدرة على اتخاذ القرارات فى المواقف التى تتطلب منه ذلك.

٧- القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل.

٨- القدرة على المبادأة والابتكار.

٩- القدرة على تنظيم العمل وتوزيعه على أعضاء المنظمة.

١٠- مباشرة السلطة واستخدامها استخداماً سليماً(١).

ولكى يشرف القائد، لابد وأن يعرف شيئاً عن خلفية المرؤوسين، وتعليمهم، وفلسفتهم، وخبراتهم، واتجاهاتهم نحو عملهم ومطامحهم، وكذلك شيئاً عن حياتهم الأسرية والاجتماعية وهكذا. إذ يساعد ذلك على التصرف المحتمل لكل منهم فى موقف معين؛ ومن الاستجابة المتوقعة من كل منهم تجاه إرشادات القائد. والقائد العاقل هو الذى يعرف ما يبحث عنه، ومتى يسأل أسئلة مباشرة؟، ومتى يتحاشى الأسئلة؟، ومتى يستمع. أما القائد الفاشل فهو الذى يتسرع فى الحكم على رجاله ويصنفهم بلا دراسة.

ومن الضرورى أن يعرف القائد أن كل شخص مختلف عن الآخرين،

١- د. عبد الهادى الجوهرى و د. إبراهيم أبو الغار. إدارة المؤسسات الاجتماعية - مدخل سوسيولوجى. ص ص ٣٦٣ - ٣٦٥.

وإن كان الإنسان بطبيعته يميل إلى تصنيف الناس إلى أنماط يتميز كل منها بعنصر واحد من عناصر الشخصية. فالناس يتحدثون عن المنطوى والمنبسط، وعن الذكى والعادى، وعن الأمين وغير الأمين. كما يميل الإنسان إلى تصنيف الناس حسب نظراتهم، فمثلاً - لا يمكننا أن نثق فى شخص يشبه رجال عصابات السينما، أو التليفزيون، ولا يتسم كل هذا بالحكمة لأننا يجب أن نحكم على الناس من أفعالهم، ومن تفكيرهم، ومن تصرفاتهم. ولا يجب أن نصدر حكمنا عليهم مسبقاً طبقاً لمعادلة، أو مفهوم شعبى خاطئ.

وفضلاً عن ذلك فإن القائد لا يرى رجاله إلا بعض الوقت، فبيوتهم وأسرهم ووسائلهم فى الترفيه ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهم. وقد يراهم القائد لمدة ثمان ساعات من أربع وعشرين ساعة، ولمدة خمسة أيام من سبعة.

هذا وإذا كان الناس مختلفين، فإنهم كذلك يتصرفون بطريقة متشابهة فى ظروف معينة. ومن الراجح أن يستجيب المرؤوسون لإرشادات القائد إذا عاملهم كأفراد، وليس كعمال أو مرؤوسين.

وقد يواجه القائد سوء السلوك أو الفوضى الشديدة من قبل المرؤوسين. وتتفاوت هذه الحالات ما بين السكر أثناء العمل، أو إهمال الواجب ورفض القيام بأنواع معينة من العمل، وبين السرقة والرشوة والعمل الإجرامى. ويعتمد التصرف فى مثل هذه الحالات على الظروف.

ويجب أن يعرف القائد سلطاته قبل التفكير فى التصرف بوقت طويل. وينبغى أن يعرف القائد أن الأمور التافهة قد تتفاقم لتصبح خطيرة، وأن سوء السلوك يمكن الوقاية منه مثل الحوادث، فالشخص الذى يأتى للعمل ورائحة البيرة تنبعث منه يستحق الموعظة، وإذا لم يوجه إليه اللوم حضر إلى العمل فى اليوم التالى وهو مخمور. وقد يوقف عن العمل بناء على ذلك.

ويتم الإشراف بطرق، هى[١]:

أ - ملاحظة العامل أثناء العمل.

ب- الاجتماعات الفردية.

جـ- الاجتماعات الجماعية.

د - التفتيش الدورى والمفاجئ.

هـ- التقارير.

٤- التوجيه:

يقصد بالتوجيه إصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر من جانب القائد إلى المعاونين والمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه المباشر، وذلك بما يضمن دائماً فهمهم لما هو مطلوب منهم وقيامهم به بالشكل السليم. ومن ثم تحقيق النتائج المطلوبة.

ويعرف التوجيه بأنه وظيفة إدارية، تعنى وضع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، وهو العمل الدائب أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذى يضمن دوماً تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية[٢].

والتوجيه إحدى وظائف القائد الأساسية، والتى تعتبر من أصعبها وأكثرها تعقيداً وتشابكاً. ويرجع ذلك إلى أن ميدانها العنصر البشرى، وما يرتبط به من تغيرات مستمرة، إذ أنه من الصعب التنبؤ بما سيأتيه من أفعال وتصرفات. فكل قائد فى المنظمة يعمل تحت قيادته مجموعة من المرؤوسين، والعاملين فى المنظمة، وهو يقوم بتوجيههم. وتشمل هذه الوظيفة

---

١ - انظر د. اسماعيل شرف. المرجع السابق. ص ٦٢.

٢ - د. رياض أمين حمزاوى. د. طلعت مصطفى السروجى. إدارة منظمات الرعاية. ص ٨٣.

الطريقة التى يتعامل فيها القائد مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر، وكيفية حفزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، ومدى إشراكهم فى اتخاذ القرارات وتنمية روح التعاون بينهم، وطرق توقيع الجزاءات، وكيفية التعامل مع النزاعات التى تنشأ بينهم. فبعد الإنتهاء من وضع الخطة لمشروع جديد، وإقرار التنظيم الذى سوف يكون عليه، فإن وضع الخطة والتنظيم فى حالة حركة وحياة فى الطريق إلى هدف المشروع يتطلب حسن التوجيه، فالنتائج تعمل على تحقيق أفضل النتائج من العمل اليومى بين الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات.

ويقوم التوجيه على ملاحظة سلوك المرؤوسين، فكل قائد فى مؤسسة يلاحظ من دونه، وفى أثناء الملاحظة يكتشف القائد العمل الطيب فيعمل على تنميته، والعمل السيىء فيعمل على تلافيه، وأن حسن التوجيه يتطلب اختيار الشخص الصالح للإدارة، والذى يجمع بين صفات الرئيس وسمات القائد، واتخاذ القرارات بالطريقة السليمة التى تجعل القرار الصادر صائباً.

وينطوى التوجيه على عدد من العناصر أو المكونات، هى :

١- تحديد واجبات الأفراد.

٢- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

٣- النصح والإرشاد المستمر.

٤- القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكاك اليومى بين الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات.

٥- القدرة على إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.

٦- تشجيع الأفراد.

٧- القدرة على تركيز كافة الجهود فى اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

٨- التأكد من تنفيذ أى إجراء تصحيح تم وضعه بشأن حل مشكلة أو علاج إنحراف.

٩- إصدار الأوامر والتعليمات.

ولاشك أن كفاءة التوجيه يتوقف على ما يتمتع به التخطيط والتنظيم من أحكام. لهذا لابد من وضوح الأهداف للعاملين لكى يتسنى توجيههم نحوها، وأن يتفهموا السياسات فهماً عميقاً حتى يسيروا وفقاً لها.

٥- الرقابة:

وهى تشمل المتابعة السليمة للتأكد من أن المرؤوسين يقومون بتنفيذ العمل بالطريقة التى خططها ونظمها القائد. كما تعنى التأكد من أن الجهود العلمية متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة.

٦- تقبل المسئولية:

يجب على القائد أن يتقبل مسئولية تنفيذ عمله وعمل مرؤوسيه، كما يجب أن يكون حكيم التقدير فى المواقف التى لم تتحدد فيها معالم المسئولية التى يجب أن يقوم هو بتحديدها.

٧- تفويض السلطة:

يجب على القائد أن ينفذ الواجبات المفوضة إليه، كما يتأكد من تنفيذ الواجبات المفوضة منه. كما ينبغى أن يتوخى الدقة فى عملية تفويض السلطة والمسئولية، وفى نفس الوقت ألا يفوض مسئولية العمل تفويضاً مطلقاً للآخرين.

وتأتى بعد ذلك خطوة صنع واتخاذ القرار، وهو ما سوف نخصص له الفصل التالى.



الفصل الحادي عشر

صنـــع واتخـــاذ الـقـــرارات

يقوم القائد بدور هام فى صنع واتخاذ القرارات. ولنا أن نتساءل ما هى القرارات ؟. إن كل فرد سواء كان قائداً أم غير قائد يصدر يومياً وبصفة مستمرة العديد من القرارات. ولكن معظمها يكون تافهاً، والقليل منها يكون هاماً. ولو كان المرء إلى الوراء لوجد أن القرار الذى اتخذه كان الأفضل فى ضوء المتغيرات التى كانت قائمة. وعلى ذلك يكون القرار جيداً، وعلى العكس من ذلك إذا ما اتخذ آخر، فإن النتيجة ستكون أفضل، وعلى ذلك يكون القرار إما سيئاً أو جيداً فى ضوء تقييم القرار بعد فترة زمنية من صدوره(١).

ويعرف القرار بأنه: البت النهائى والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية. وما دمنا بصدد القرار فإنه لابد من أن تكون هناك نتيجة ينبغى إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة. ومن هنا يعرف القرار بأنه: مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التى يبتغيها لحل المشكلة التى تشغله(٢)، أو هو الاختيار الذى تم عن طريق أعضاء الجماعة أو التنظيم من بين عدد من المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم، فوجود مجموعة من البدائل هو الذى يخلق المشكلة التى تشغله. فهى اختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل(٣). ويعرف

١- د. على شريف. مبادئ الإدارة - مدخل الأنظمة فى تحليل العملية الإدارية. ص ص ١٨٩ - ١٩٠.

٢- د. محمد حسن حسين ود. إبراهيم درويش. المشكلة الإدارية وصناعة القرار. ص ٢٠١.

٣- د. على السلمى. التخطيط والمتابعة. ص ٩.

لندبرج[1] القرار بأنه: العملية التى وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذى يؤثر فى سلوك الآخرين بالمنظمة فى مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

والقرار هو حصيلة تفاعل أعضاء الجماعة أو التنظيم مع بعضهم البعض. فعملية صنع القرار تعنى فى ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد، حتى لو كان القرار فى صورته النهائية قد صدر من قبل فرد معين. ولهذا يبدو تباين واضح بين القرار الفردى والقرار الجماعى. فالقرار الفردى والذى يتعلق بالفرد وما يفعله وما يقوم به من مناشط لتحقيق غاية أو هدف يسعى إلى تحقيقه، ويتمثل ذلك فى ارتداء ملابس معينة، أو الذهاب إلى رحلة. ويعتبر كل منهما قرار فردى لا يتعلق إلا بالشخص الذى اتخذه، وهو أيضاً يسبقه تفكير وتدبير، ويحقق هدفاً ما، ويضع متخذه فى الحسبان، والنتائج المترتبة عليه.

أما القرار الجماعى فهو الذى يشترك فى صناعته واتخاذه أكثر من فرد لتحقيق مصلحة عامة أو أهداف مشتركة، أو يتخذه فرد واحد ويؤثر فى الآخرين، ولتحقيق مصلحة عامة.

ويختلف القرار عن اللاقرار. فاللاقرار هو الحل الوحيد للمشكلة. ومن ثم فهو لا ينطوى على مفاضلة بين عدة بدائل. أما القرار فهو يعكس المفاضلة والمناظرة والمراجعة والحساب للنتائج التى قد تترتب على بديل دون آخر. ويختلف الأفراد فى عملية اتخاذ القرارات بما تتضمنه هذه العملية من أنشطة بتباين الخبرة والتدريب والتعليم والممارسة ومستويات الطموح والتكوين والمزاج الشخصى والأفق التخطيطى والإدراك والحس[2].

١- د. عبد الهادى الجوهرى و د. إبراهيم أبو الغار. إدارة المؤسسات الاجتماعية - مدخل سوسيولوجى. ص ٨.

٢- د. محمد حافظ حجازى. التنظيم والإدارة - مدخل العملية الإدارية. ص ٦٣.

وصنع القرار هو محور أى تنظيم - كما جاء فى نظرية هربرت سيمون Simon[١] فى اتخاذ القرار، ذلك أن التنظيم يتطلب صنعاً دائماً للقرارات. ويعتمد صنع القرارات على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الشخص القرار. الأول معطيات واقعية تخضع للاختبار الامبيريقى للتحقق من صدقها أو عدم صدقها. والثانى معطيات قيمية لا تخضع لمثل هذا الاختيار لأنها لا تتعلق بما هو كائن، بل بما ينبغى أن يكون. والنوع الأول مرتبط بالوسائل. أما الثانى فمرتبط بالغايات أو الأهداف.

ويضيف سيمون إلى أن استمرارية الفرد فى التنظيم ونجاحه فى أداء دوره مرتبط بمدى مشاركته فى صياغة القرارات المتصلة بالعمل ومدى الإشباع الذى يحققه العمل والرضا عن هذا العمل.

وتشير كثير من الكتابات إلى أن مفهوم «صنع» و «اتخاذ» القرار هما مفهوماً واحداً، ولكنها فى حقيقة الأمر مفهومان منفصلان، وإن كان الثانى «اتخاذ القرار» يعد خطوة من خطوات الأول وهو صنع القرار، فعملية صنع القرار هو علم وفن فى آن واحد، ولا يعنى صنع القرار اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو عملية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل، هى: نفسية، واجتماعية، وسياسية، واقتصادية، وتتضمن عناصر، هى: القيمة الحقيقية، والظروف غير المحددة.

ويرى «طومسون» و «تودين» أنه وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف فى صنع القرارات، إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائى، بل إنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التى تؤدى إلى ذلك الاختيار. وعلى ذلك فصنع القرار عملية عقلية تنتهى باختيار مجموعة من البدائل المختلفة استجابة لموقف معين[٢].

---

١ - د. السيد محمد الحسينى. المرجع السابق. ص ص ٤٣ - ٦٨.

٢ - د. كمال أغا. العلاقة بين مراكز صنع القرار فى التخطيط الاقليمى للتنمية الريفية بمحافظة الشرقية. ص ١٣.

وتتبلور عملية صنع القرار فى ثلاث عمليات، هى: البحث، المفاضلة أو المقارنة، والاختيار[1]. أما عملية اتخاذ القرار فهى عمل إدارى يمثل جانباً واحداً من عملية صنع القرار، وتعد آخر خطوة من خطوات هذه العملية، وبذلك يمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. هذا واختيار أحد البدائل غالباً ما يتطلب أخذ الحس البشرى فى الحسبان عندما تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج.

هذا ويتضمن كل تصرف من تصرفات القائد قراراً أو أكثر. وعلى سبيل المثال، فإن قراراً بسيطاً برفع الأسعار ينبغى أن يصدر فى نطاق تأثيره المحتمل على سلوك العملاء والمنافسين. كما ينبغى أن يدرس القائد (المدير) الزيادة المقترحة فى الأسعار، وتوقيت رفع السعر، وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط، لأن نشاط التخطيط نفسه عبارة عن إصدار قرارات: والقادة (المديرون) مسئولون عن حل مشاكل المنظمة. كما أنهم مسئولون عن إصدار القرارات.

ويرى بعض الباحثين أن عملية صنع القرار تتم فى خطوات، هى[2]:

١- الملاحظة:

وتبدأ الملاحظة لأحد القادة (المديرين) بأن هناك شيئاً ما خطأ، أو ناقصاً، وأن هناك فرصة ما لاتخاذ قرار يخص المنظمة أو جزء منها، أو البيئة التى توجد فيها. وقد تكون اليقظة للقرار مجرد إلهام أو وحى أو حدس أو شعور عام بأن الأمور لا تسير كما يجب. ويعقب هذه الحالة

١- د. على السلمى. السلوك التنظيمى. ص ٢١٢.

٢- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. الإدارة والمجتمع - دراسة فى علم اجتماع الإدارة. ص ص ٩٠ - ٩٢.

تحسين وتفاعل مع تداخل للأفكار. ويصفها (لايزلر ١٩٨٠) بأنها: فترة انتظار وتداخل بين المعلومات المتضاربة. ومع ذلك لا تتميز هذه الفترة بأى تصرف واضح من جانب القائد (المدير)، وفى بعض الأحيان تتميز بنشاط قانونى يهدف إلى محاولة استبعاد المشكلة.

٢- الاعتراف الرسمي :

وتمثل هذه المرحلة اليقظة، حيث لا يمكن تجاهل وجود المشكلة. وتتميز هذه المرحلة بتدفق المعلومات التى لا يمكن تجاهلها، والتى تؤكد وجود المشكلة، مما يدفع المدير إلى الاعتراف بأن هناك حاجة حقيقية لإصدار قرار ما.

٣- التفسير والتشخيص :

يواجه القائد فى هذه المرحلة بعض المنبهات التى تفسر أنها شواهد على وجود المشكلة. وهنا تصبح الحاجة ماسة من جانب القائد (المدير) لتشخيص طبيعة المشكلة. وهذه الخطوة فى منتهى الأهمية، لأن الخطأ فى التشخيص، وما يتبعه من التحديد الخاطئ للمشكلة، يؤثر سلباً وبصورة خطيرة على جميع الخطوات التالية.

٤- تعريف المشكلة :

أهم خطوة فى هذه المرحلة الكشف عن طبيعة المشكلة، وتحديد أبعادها، ورسم حدود القرار الواجب اتخاذه. وتواجه المنظمات مشكلات عديدة منها ما هو إدارى، ومنها ما هو إنتاجى، ومنها ما يتصل بالسوق، ومنها ما يتصل بحقوق العمال، ومنها ما يتصل بالبيئة المحيطة، لذا فإن تحديد المشكلة، وتحديد عناصرها هما مرحلة أساسية فى عملية اتخاذ القرار[١].

---

١ – د. عبد المنعم عبد الحى. دراسات فى علم اجتماع التنظيم والإدارة. ص ص ٥٧ – ٥٨.

٥- تحديد الأهداف :

وفى هذه المرحلة يكون من الضرورى التفكير فيما سوف يحققه القرار من أهداف، أو ما سوف يهدف إلى تحقيقه وينبغى شرح هذه الأهداف فى كل السلوك المتوقع من كل جزء فى المنظمة. وعادة ما تستهدف القرارات تحقيق عدد من الأهداف فى وقت واحد، وعندئذ يكون من الضرورى تحديد الأهمية النسبية لكل منها بطريقة صريحة ومفهومة، ويتم ذلك التحديد على ضوء الهدف العام للمنظمة.

٦- تحليل المشكلة :

يساعد تحليل المشكلة – أى تقسيمها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية على رؤية الأبعاد الحقيقية لها وتحديد ما قد يبدو معقداً منها. وتتضمن هذه العملية ترتيب أجزاء المشكلة حسب أهميتها، الاسترشاد برأى ذوى الخبرة، الاستفادة من الخبرة السابقة التى تمخضت عن حل مشاكل مماثلة فى الماضى والاستعانة بها فى ضوء الوقائع الجديدة.

٧- تحديد البدائل :

وتتضمن البدائل احتمالات لحل المشكلة. وتتضمن هذه المرحلة تصفية لبعض البدائل عديمة أو قليلة الجدوى.

٨- تقييم البدائل :

من الضرورى مقارنة البدائل فى ضوء مدى قدرة كل بديل فى الوصول إلى الهدف أو الأهداف المبتغاه من القرار ويتم مناقشة كل بديل بالتفصيل. وإذا كانت هناك إمكانية فى استخدام أحد النماذج الرياضية، فإنها تستخدم فى هذه المرحلة.

٩- اختيار البديل :

تمهد جميع المراحل السابقة لمرحلة اختيار البديل الذى يؤدى فى حالة تنفيذه إلى أفضل النتائج. ويلاحظ هنا أن القرار إذا كان فردياً، فإن الاختيار يعتمد على الحكم الشخصى العام على قيم ومبادئ ومصالح الفرد. أما إذا كان القرار جماعياً، فإن الاختيار يعتمد على الجدل والتشاور والتفاوض.

١٠- التنفيذ :

وتتوقف فاعلية التنفيذ على مهارة وقدرة من فوض إليه أمر لتنفيذ من ناحية، وأيضاً مدى قابلية القرار للتنفيذ من ناحية أخرى.

١١- المراقبة :

ينبغى مراقبة تنفيذ البديل الذى تم اختياره، والحكم على مدى فاعليته فى حل المشكلة أو التخفيف من حدتها... وعلى العكس من ذلك إذا كانت النتيجة سلبية، تبدأ المرحلة الأولى (الملاحظة) من جديد، ومن ثم تبدأ العملية كلها دورة جديدة.

تصنيف القرارات

هناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها، نعرضها فى الآتى :

١- القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية :

تخص القرارات الشخصية القائد كفرد، وليس كعضو فى التنظيم. وبذلك فهى لا يمكن تفويضها للآخرين، بل يمكن فى الغالب تفويض القرارات التنظيمية. وعلى ذلك فالقائد يتخذ القرارات الشخصية التى تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، كما يتخذ القرارات التنظيمية التى تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية. وأحياناً تتفق كل منهما معاً، ويسهل اتخاذ أحدهم تحقيق أهداف الأخرى، وأحياناً لا يتوافقا وتعوق إحداهما الأخرى.

٢- القرارات الفردية والقرارات الجماعية :

القرارات الفردية هى القرارات التى ينفرد القائد باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطى والتسلطى فى الإدارة. أما القرارات الجماعية فهى ثمرة جهود ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديموقراطى فى الإدارة.

٣- تقسيم القرارات وفق اعتمادها على التحليل الرياضي :

من العلماء من قسم القرارات إلى القرارات القابلة للبرمجة، والقرارات غير القابلة للبرمجة[١]. فقد قسم كومترز القرارات إلى نوعين هما: القرارات المبرمجة Programed Decisions، والقرارات غير المبرمجة Non Programmed Decision. وتشير القرارات المبرمجة إلى القرارات المخططة سلفاً، والتى تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية. وفيها يتم تحديد أسباب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع مشكلة. ومن الأمثلة على ذلك طلب شراء نوع معين من المواد الخام، وقرارات التعيين والتوظف والأجازات... الخ، حيث توضع سلفاً الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها فى مجال المشتريات أو شئون العاملين.

أما القرارات غير المبرمجة، فهى القرارات غير المتكررة الحدوث، أو التى تعالج مشاكل جديدة، أو تتفاعل مع المواقف الغير محددة أو الغير مألوفة، وذلك مثل القرارات الاستراتيجية كابتكار نوع جديد من السلع، وغزو أسواق جديدة، وقرارات التوسع وقرارات الإنتاج.

١- د. إبراهيم عبد النبى. نظم المعلومات الإدارية – مدخل إدارى وتنظيمى. ص ص ٢٠٤ – ٢٠٥.

هذا ومعظم القرارات التى يتم اتخاذها فى المستويات التشغيلية الدنيا هى قرارات مبرمجة: أما غير المبرمجة فهى تمثل الصفة السائدة للقرارات التى يتم اتخاذها فى المستويات الإدارية العليا.

٤- تقسيم القرارات بحسب درجة أهميتها وعدم شمولها :

فهناك القرارات الاستراتيجية، وهى القرارات الرئيسية التى تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبى، وعلى درجة كبيرة من الأهمية. وهى غالباً ما تصدر من الإدارة العليا، وهى تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية. وهناك القرارات الروتينية والإدارية، ولها صفة التكرار، وهى محددة الأجل، وتهتم بالعمل اليومى. وهى ترتبط بالمستويات الإدارية، وتزيد أكثر فى مستوى الإدارة الدنيا (المشرفين). وكل من النوعين له أهميته فى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

٥- تقسيم القرارات وفق درجة تأكدها وعدم تأكدها والمخاطرة :

تصنف القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل وعدم التأكد الكامل مروراً بظروف المخاطرة. وعلى ذلك فالنتائج المتوقعة تكون مضمونة ومؤكدة. فكل المعلومات اللازمة لاتخاذه تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار وعدم غموض.

أما القرارات الأخرى التى يتوافر فيها بيانات اجتماعية فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها فى إطار من المخاطرة. وفى ظل ظروف المخاطرة يكون احتمال حدوث كل حالة معروفة أو يمكن تقديره. وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة فى قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية.

ويعتبر اتخاذ القرار فى ظل ظروف عدم التأكد الكامل أكثر صعوبة من الحالتين السابقتين، حيث تتخذ القرارات فى ظل ظروف غير مؤكدة، وعلى

أساس من غموض كامل حيث لا تتوافر معلومات كافية، وبالتالى نتائجها غير مؤكدة، ولذلك ينبغى على الإدارة تحاشى اتخاذها حتى لا تؤدى إلى كارثة للمنظمة.

٦- تقسيم القرارات بحسب الموضوع:

فقد تكون قرارات أجندة – أى القرارات التى تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضى للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة. وقد تكون قرارات تخصيصية، كما قد تكون قرارات تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا، ومتى؟ وأين؟ وكيف؟، وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الإنجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

وقد قام ڤروم وياتن Vroom & Yetton (١٩٧٣)(١)، بتطوير نموذجاً للقيادة باتخاذ القرار Leadership of Decision - Making، وذلك كمحاولة لتحديد كيفية تأثير المواقف المختلفة فى السلوك أو النمط القيادى. ويشير النموذج إلى إمكانية اختيار أكثر من نمط قيادى فعال فى مواقف معينة، وهى تمثل مجموعة من الأنماط الممكنة، والتى توضحها شبكة القرارات. وبالتالى يعطى النموذج القائد مرونة كبيرة فى اختيار النمط الفعال والملائم للموقف عند التعامل مع المرؤوسين العاملين.

ويمكن تناول الأنماط القيادية الخمسة الرئيسية التى تظهرها شجرة القرارات على النحو التالى:

١- نمط أوتوقراطي: يقوم القائد بحل المشكلات واتخاذ القرارات اعتماداً على المعلومات المتوفرة لديه.

١- د. إبراهيم إبراهيم بسيونى وآخرون. المرجع السابق، ص ٣٥٤.

٢- **نمط اوتوقـراطي مرن :** يقوم القائد باتخاذ القرار بعد تحليل أبعاد المشكلة فى ضوء المعلومات التى قدمها المرؤوسون التابعون له.

٣- **نمط استشاري فردي :** يستمع القائد إلى آراء ومقترحات مرؤوسيه فرادى بعد تقديم المشكلة، ولكنه يتخذ القرار النهائى بنفسه بعد معرفة أثره عليهم.

٤- **نمط استشاري جماعي :** يتولى القائد تقديم المشكلة والحصول على آراء ومقترحات المرؤوسين كمجموعة، مع الاحتفاظ بحقه فى اتخاذ القرار.

٥- **نمط مشارك :** ويسمح القائد لمرؤوسيه بتحليل جوانب المشكلة المعروضة، ومناقشة الآراء والمقترحات وتقييم البدائل الممكنة. ثم تقوم جماعة المرؤوسين باختيار الحلول واتخاذ القرار النهائى. وبالتالى فالجماعة على استعداد لقبول وتنفيذ القرار الذى ارتضاه القائد فى النهاية.

٧- تقسيم القرارات وفق درجة اعتمادها على قرارات أخرى :

تقسم القرارات وفق درجة اعتمادها على قرارات أخرى إلى قرارات مستقلة وقرارات تابعة. ويمكن قياس تلك الدرجة بمقياسين، هما: الأول: يمثل تأثير القرارات الماضية والمحتملة مستقبلاً. والثانى: يمثل درجة التأثير فى المناطق الأخرى فى المنظمة.

ويتعلق المقياس الأول بالقرارات الماضية والمستقبلة. فالعديد من القرارات تتأثر بقرارات تم اتخاذها فى الماضى. وفى بعض الأحيان تضع القرارات الماضية قيوداً على الموارد التى يمكن استخدامها للوصول إلى القرار الحالى، أو تؤدى إلى تنمية مجموعة من السياسات التى تضع قيوداً على الاختيارات. وفى أحيان أخرى فإن درجة الدعم الذى ساند قراراً ماضياً تكون إلى الدرجة التى تجعل محاولة تغيير الوضع شيئاً محرجاً.

ولنضرب مثلاً على ذلك، فالقرار الخاص بالتوقف عن الاستثمار فى

مشروع معين لا يثبت نجاحاً، قد يكون بالغ الصعوبة بسبب كبر حجم الأموال والموارد التى استهلكها ذلك المشروع، بالرغم من أن القرار يجب أن لا يتأثر بحجم الإنفاق الذى سبقه. وعلى ذلك فسلوك القرار الحقيقى سيتأثر بصورة كبيرة بطبيعة تاريخ القرار.

الفصل الثاني عشر
اختيـــار القـادة وتـدريبهـم

اختيار القادة

إن توافر القائد الكفء ليس أمراً سهلاً، بل هو أمر شاق، خاصة وأن العديد من القيادات تواجه بعض المضايقات فتتغير معنوياتها وآمالها، وتنقلب من قيادات متحمسة إلى قيادات متحفظة، بل أحياناً ناقمة.

تقوم الطرق التقليدية فى اختيار القادة على أساس منهج السمات. ويتم ذلك فى الغالب عن طريق تقدير المرشحين على عدد من السمات التى يظن أنها تميز القادة عن غيرهم. ويقوم بهذا التقدير إما قضاة يكونون غالباً من الرؤساء فى المؤسسة. ويبنون تقديرهم على أساس معرفتهم بالمرشحين، أو قد يتم الاختيار عن طريق تطبيق اختبارات أو إجراء مقابلات مع المرشحين لتقدير هذه السمات أو لقياسها.

ففى بريطانيا كان يختار المرشحون لمراكز الضباط فى الجيش البريطانى بواسطة مجلس من الضباط العظام. وقد ذكر فرنون و بارى Vernon & Parry – أن اختيارهم كان يتم بتحديد السمات العامة للقائد – أى عن طريق تقدير المرشحين على عدد من السمات التى يظن أنها تميز القائد عن غيرهم. وقد قرر فرنون أنه إذا استخدمت المقابلة فقط فى الاختيار كان معامل صدقها منخفضاً. ويتضح من ذلك أن هذه الطريقة التقليدية لاختيار القادة بعيدة عن الكمال. ولذلك أوصى فرنون بأن تسهم الاختبارات النفسية مثل اختبارات الذكاء، واختبارات الشخصية، واختبارات التوافق النفسى... الخ من زيادة صدق الاختبار.

ويتوقف صدق المقابلة على مهارة القائم بالمقابلة، وهى مهارة يمكن أن

تزداد بالتدريب. كما يتوقف هذا الصدق على طبيعة السمة المقررة، والفرص المتاحة لملاحظة المرشح. ولذلك يصعب التنبؤ بصدق المقابلة، كما أن ثباتها يكون منخفضاً. إلا أنه يمكن أن يزداد ثبات الصدق عن طريق تكرار المقابلة. وعلى ذلك ينبغى ألا نبالغ فى قيمة المقابلة، كما أنه من الخطأ افتراض عدم جدواها كلية.

ويلجأ البعض إلى طريقة الاختبارات الموقفية. وفيها يوضع عدد من الأفراد فى موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعى، مثل مناقشة موضوع أو حل مشكلة... الخ. ويلاحظ بعد ذلك أى الأفراد أكثر مبادأة وأنشط وأكثر تأثيراً فى سلوك الآخرين. وهذا هو القائد.

وقد قام الجيش الأمريكى أثناء الحرب العالمية الثانية باستخدام طرق اختيار القادة لمهام حربية، مثل أعمال ضباط المخابرات وغيرها على أساس تحليل التفاعل والاختبارات الموقفية – أى على أساس من ملاحظة السلوك فى نماذج مصغرة من المواقف العملية التى يختار لها القادة[١].

ومن الأساليب التى يتمثل فيها تعريف القائد على أساس الدور الوظيفى، ذلك الأسلوب المعروف بالأسلوب الجماعى غير القيادى Leader less group technique لاختبار خصائص، مثل: التعاون، والعمل الجماعى، والابتكار، والمبادأة، والنزعة التلقائية لتولى مهام القيادة. وقد ابتكر هذا الأسلوب ريفرت B. Rieffert حوالى عام ١٩٢٥، وقد استخدمه طبقاً لتقرير انسباشر Ansbacher[٢] عن الأسطول الألمانى خلال الحرب العالمية الثانية. ويقوم هذا الأسلوب على أساس وضع المرشحين فى موقف غير محدد البناء – أى دون تحديد لعلاقات القيادة والتبعية – مثل: مناقشة موضوع معين

---

١ – د. مختار حمزة. أسس علم النفس الاجتماعى. ص ٣٤٣.

2- H. L. Ansbacher, The History of leaderless Discussion Technique, p. 48.

بتوصيات، أو نقل قوات ومهمات عبر نهر بأقصى سرعة وأمن ممكنين... الخ، وتلاحظ أفعال الأفراد فى قيامهم بالأدوار، وفى بناء الجماعة، وذلك بقصد تقدير النزعات القيادية بين الأعضاء عن طريق مشاركتهم فى المناقشة الحرة.

وبين جولدمان وفراس آثار طرق اختيار القادة، على سلوك الجماعة، وأشار إلى هذه الطرق فى الآتى[1]:

١- اختيار الجماعة للقائد بالانتخاب (قائد منتخب).

٢- اختيار القائد حسب القدرة على القيام بعمل محدد فى الجماعة (قائد مختار).

٣- تعيين القائد (قائد معين).

٤- لا يوجد قائد فى الجماعة (بدون قائد).

وقد طلب العالمان من كل جماعة تحت كل طريقة القيام بعمل معين، وحسب الزمن الذى استغرقه الأداء، وعدد المحاولات المستغرقة. ففيما يتعلق بالزمن أو وقت الأداء كان أهم أداء تحت نظام القائد المختار، يليه نظام القائد المنتخب، يليه نظام «بدون قائد» ثم نظام القائد المعين.

وفيما يتعلق بعدد المحاولات المستغرقة كان أحسن أداء تحت نظام القائد المختار، يليه نظام القائد المنتخب، يليه نظام القائد المعين، ثم نظام بدون قائد.

وخلص الباحثان إلى أن نظام اختيار القائد يؤثر على أداء الجماعة. ويتبين من هذا البحث أن الجماعة بدون قائد تفوق فى الأداء الجماعات ذات

1- M. Goldman & L. A. Fraas, The Effects of leader on Group Performance sociometry, pp. 82 - 88.

القائد المعين. وعموماً فإن الجماعات ذات القائد من حيث أدائها والزمن الذى تستغرقه أفضل من الجماعة بدون قائد بشرط أن يكون هذا القائد مختاراً - بمعنى أن طريقة القائد لها أثر هام فى أداء الجماعة.

وتستخلص من ذلك أن الأتباع يتقبلون قائدهم إذا اختاروه، أو إذا أثبت هو فى سلوكه أنه جدير بالقيادة، خاصة وأنه لم يكن يعلم أن حسن أدائه يلاحظه أعضاء الجماعة لكى يختاروه للقيادة - أى أن حسن أدائه كان تلقائياً حيث لم يكن يتنافس من أجل القيادة.

تدريب القادة

بطلت المقولة القديمة التى تقول: «أن القادة يولدون ولا يصنعون»، واستبدلت بنظرية حديثة مؤداها: أن القيادة يمكن تعلمها وتعليمها، وأن القائد يصنع أكثر مما يولد. فالصفات الحسنة تتحقق من خلال التدريب اللازم للقيادة. ويشمل ذلك التدريب العملى على القيادة فى جماعات، حيث يتم مناقشة أهداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتها، وإدراك أسس العمل الجماعى. فللجماعة أثر كبير فى تحديد وتعديل سلوك الفرد وأحكامه واتجاهاته ومعاييره.

ويعطى مدخل «الهندسة التنظيمية» فى دراسة الظاهرة القيادية - شواهد واقعية عن كفاءة الجماعة، ومدى إعدادها لتدريب أسلوب قيادتها فى نطاق أعمالها. ويحلل هذا المدخل مدى فاعلية التنظيم وإنجازه للأهداف. وأصبح ضرورياً تدريب القادة والعناصر الإدارية فى التنظيمات المختلفة. وأكد أنه من الصعوبة تغيير أسلوب القيادة من خلال سلوك الشخصية القيادية ذاتها. وركز على أهمية تدريب القيادات من أجل زيادة الإنتاج والفاعلية التنظيمية.

ويستخدم مدخل الهندسة التنظيمية مقاييس وإجراءات مميزة، مثل: نموذج الاحتمال Contingency Model، حيث يعتمد عليه فى توضيح العلاقات الإنسانية السائدة فى التنظيم، والاتجاه السليم للأفراد نحو العمل، وملاءمة التغيرات التى تطرأ على مجال التنظيم، والتى تتطلب نوعية مميزة للقيادة وأسلوبها. كما يشير إلى معرفة تغيرات المواقف والأفراد نحو وظائف تنظيمية أخرى.

ونتساءل لماذا تختلف التنظيمات والجماعات فى إنجاز أهدافها فى أعمال متشابهة؟ وهذا ما يوضحه «نموذج الاحتمالات»، بأن الموقف يصبح غير ملائم للقائد عند تغيير عمله داخل التنظيم، وتختلف مواقف العمل نفسها. وهذا ما يفسره سبب أن بعض القادة يكونون ممتازين فى عملهم البيروقراطى الإدارى، بينما يوجد قادة آخرون يكونون قادرين على مواجهة تلك المشاكل، ولكنهم يتأثرون بالفعل فى أعمالهم بالإجراءات والقواعد الروتينية. ومن ثم يجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد.

وقد أكد باسس أهمية تدريب القيادات، واختيار المناهج والأساليب القيادية فى العديد من المجالات التنظيمية والإدارية، وذلك من أجل تحقيق عدة نتائج يهدف إليها التنظيم، وهى :

١- العمل على زيادة الكفاءة لحل المشكلات الشخصية القيادية.

٢- إدخال التعديلات المستمرة لتطوير الوسائل الكفيلة لنجاح القائد.

٣- العمل على زيادة الدافعية عند تغيير العناصر القيادية.

وتتلخص طرق التدريب فى الآتى :

١- الملاحظة والخبرة الشخصية العارضة :

تعلم معظم من يشغلون مراكز القيادة معظم ما تعلموه عن القيادة من ملاحظة قادتهم، ومن خبراتهم الشخصية فى الجماعات. ويؤخذ على هذه

الطريقة أن الفرد قد يتعلم عادات سيئة أكثر مما يتعلم عادات طيبة، وذلك إذا كان القائد الذى يلاحظه ويتدرب عنه نموذجاً سيئاً. ويكمن الخطر الأكبر فى أن هذا النوع من التدريب سوف يعطينا قادة تعلموا المهارات والمعلومات اللازمة لأعمال معينة، وربما بعض الحيل والوسائل، دون أن يكتسبوا الفهم والبصر بالسلوك الجماعى الذى ينطبق على كل الجماعات، وفى كل المواقف، ودون أن يكتسبوا المهارة والرغبة فى إنماء إمكانيات القيادة عند الآخرين. وهى أبعاد جديدة هامة تفرضها علينا الاتجاهات الحديثة فى نظريات القيادة.

٢- الطرق الشكلية لنقل المعلومات وتعليم المهارات:

ويتأتى ذلك عن طريق المحاضرات والمناقشات، ودراسة الحالات، والتدريب العملى على القيادة، مثل: التدريب على إدارة مناقشات معينة، أو رئاسة لجان معينة، أو إدارة منظمات معينة.

وتركز اهتمام الطريقة الأولى على نقل المعلومات وإكساب المهارات، علماً بأن الأمر يتطلب الاهتمام بوظيفتين أخريتين، هما :

١- تغيير الاتجاهات عن طريق إكساب المتعلم خبرة مباشرة منظمة مقصودة، وتبصيره بنتائج الطرق التقليدية المختلفة حتى يجد دافعاً لتغيير إجراءاته إلى ما هو أحسن.

٢- خلق الفرص المناسبة للتغيير عن طريق التشجيع المستمر على تجريب الطرق القيادية المحسنة بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارة واستغلال الدافع إلى العمل.

هذا ومن الميسور تغيير الاتجاه سطحياً، إلا أن نوع التغيير الضرورى فى تدريب القادة على العلاقات الإنسانية المناسبة يتناول غالباً الأفكار الأساسية للمتعلم، وقيمه وافتراضاته عن الآخرين وعلاقاته معهم. ويتطلب ذلك إعادة بناء الشخصية.

الفصل الثالث عشر

الأتباع - خصائص بيئة العمل - خصائص التنظيم

الأتبـــاع

يرتبط ظهور القائد بضرورة تواجد أعضاء الجماعة، وهم المرؤوسون، والذين يعتبرون فى مراكز تابعة له. ويشارك الأتباع فى اختيار القائد وتأييده وتنفيذ قراراته. كما يحاول القائد دائماً كسب ثقتهم واستمرار تأييدهم من خلال أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

ولا يشترط أن يكون هناك صفات عامة أو خاصة سائدة بين الأتباع، بل على العكس فهم أعضاء غير متجانسين من حيث القيم والمعتقدات والميول والاتجاهات. ومن ثم تبدو الفروق الفردية بين جماعة الأتباع. وتلعب الفروق الفردية دوراً فى تحديد درجة نضوج الجماعة وتطورها، حيث يتم عرض الآراء والأفكار المختلفة دون حرج، والنزول على رأى الجماعة رغم اختلافه عن وجهة النظر الشخصية. وعند استعراض الآراء المختلفة تظهر أهمية قدرة القائد فى التوفيق بينها، واختيار القرار المناسب للموقف الذى يحقق صالح الجماعة وأهدافها، هذا ولا يمنع عدم تجانس أعضاء جماعة التابعين من تكوين الجماعة وتماسكها، كما فى حالة تكوين فريق عمل ذى تخصصات مختلفة لتحقيق أهداف محددة.

وقد أكد هربرت وسيمون أنه لا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم باعتبارهم آلات وأدوات، بل كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم، كما يتصفون بقدرات محدودة وقدر محدود من المعرفة ومجموعة محددة من المشاكل. وسواء كان أعضاء جماعة الأتباع متجانسين أو غير متجانسين، فهم يتميزون بعناصر وخصائص مشتركة، تبدو فى الآتى:

١ - التعليم :

تشير البحوث أن الأفراد الأعلى تعليماً يفضلون نمط العلاقات الاجتماعية الإنسانية أكثر من نمط القيادة المهتم بالعمل، والذى يركز على الإنتاج. أما ذوو التعليم المنخفض فقد يناسبهم نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج.

٢ - السن :

يفضل ويتجاوب أجيال العاملين الجدد ذوى السن الصغير مع النمط المشارك للقيادة. أما كبار السن ذوى القيم التقليدية فيتجاوبون أكثر مع نمط القيادة الموجهة.

٣ - حجم الجماعة :

كلما كانت الجماعة صغيرة الحجم، أمكن للقائد أن يعطى اهتمامه للعلاقات الإنسانية. أما إذا كانت الجماعة كبيرة الحجم فلا يجدى معها هذا النمط، ويكون النمط الأفضل هو المهتم بالعمل والإنتاج.

٤ - خصائص الشخصية :

ثبت أن الفرد الذكى، المدفوع ذاتياً، والمنضبط ذاتياً، ولديه قدر عال من الثقة واحترام الذات يتفاعل أفضل مع النمط المشارك، ونمط العلاقات الإنسانية. وعلى عكس ذلك نجد أن الأشخاص ذوو الاستعدادات الذهنية الأقل، والغير واثقين فى أنفسهم، والذين ينظرون إلى البيئة كمصدر لحوافزهم يتفاعلون أفضل من النمط القيادى الموجه والذى يركز على العمل والإنتاج.

٥ - الثقة في القائد :

لابد أن يكون هناك إجماع أو اتفاق بين الأتباع على منح الثقة فى قائد

الجماعة. وتتولد هذه الثقة من إحساسهم بقدرة القائد وكفاءته فى إنجاز الأهداف العامة، وإمكان تحقيق أهدافهم الشخصية وإشباع حاجاتهم، ويظهر أثر هذه الثقة فى استجابة التابعين لقرارات القائد ورغبتهم واستعدادهم لتنفيذ أوامره.

٦- القدرة:

ينبغى أن يدرك المرؤوس قدراته الذاتية، فكلما كانت القدرة المدركة على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الإجرائى، إذ أن مثل هذا السلوك يعتبر غير ضرورى.

٧- الخضوع والطاعة:

حتى يمكن للقائد أن تنفذ أوامره فإنه يلزم توافر عنصر الطاعة لدى المرؤوسين التابعين له. والطاعة هنا هى ترجمة فعلية لتأييد الأتباع لقائدهم لبلوغ أهداف الجماعة، وإن كانت الطاعة الناشئة عن الاقتناع أكثر فاعلية منها عن المتولدة من الخوف من الجزاء أو العقاب.

٨- وحدة الأهداف العامة للجماعة:

رغم الاختلاف النسبى للأهداف الشخصية والاحتياجات النفسية ووسائل إشباعها بين أعضاء جماعة الأتباع، فإن هناك ضرورة للإنفاق فيما بينهم حول الأهداف العامة للجماعة. ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة ومعلنة ومعروفة لجميع التابعين أو المرؤوسين، وأن الاختلاف الجائز يكون حول أساليب تحقيقها، وإلا أدى ذلك إلى وجود حالة من الصراع والتفكك بين أعضاء جماعة التابعين. ويكون دور القائد هنا بلورة وصيانة هذه الأهداف العامة للجماعة، والتأكد من مدى التزام التابعين بها، والعمل على تحقيقها.

٩- مركز التحكم :

وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له. ويطلق على الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يتحكمون فى بيئتهم، ويؤمنون بأن ما يحدث لهم ناتج عن تصرفاتهم، مصطلح الجوانبية Interials، بينما يطلق على الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم لا يتحكموا فيما يحدث لهم، وأن ما يحدث منهم إنما يحدث بسبب الحظ أو القدرة، أو التبريريون.

١٠- الحاجات والدوافع :

قد تؤثر الحاجات التى تسيطر على المرؤوس فى سلوك القائد. فمن الممكن أن يقبل الأفراد ذو حاجات الأمن والسلامة – مثلاً – الأسلوب الإجرائى للقائد، غير أن العاملين من ذوى الانتماء والتقدير قد يتفاعلون بصورة إيجابية مع القائد المعاون. وبالإضافة إلى ذلك يحتمل أن تتأثر حاجات الاستقلال والمسئولية لدى الفرد بالقائد المشارك بضرورة إيجابية أكثر من تأثيرها بقائداً آخر يختلف أسلويه القيادى عن ذلك الأسلوب.

١١- خصائص الجماعة :

كلما كانت الجماعة متماسكة ومستقرة ومنضبطة أمكن للقائد أن يستخدم أساليب العلاقات الإنسانية والمشاركة أكثر من الجماعات المفككة والمتنازعة. وكلما كانت الجماعة متماسكة ومثقفة وقادرة على التمرد والاعتراض على القائد، كلما عنى ذلك سحب الثقة من القائد وتجريده عن سلطته. وبالتالى فإن الأتباع يملكون القوة التى تمكنهم من مواجهة السلطة التى يمارسها القائد.

١٢- التعاون :

يتوقف أداء العمل على تعاون المرؤوسين. هذا ومن الأفضل للقائد أن

يستخدم النمط المشارك للرياضة. أما إذا كان الموقف وطبيعة العمل لا تجد أى مساهمة من المرؤوسين فعلى القائد أن يبتعد عن هذا النمط القيادى.

وقدم تاننبوم وشميث Tannenbaum & Schmid تحليلاً للمستويات أو الدرجات المختلفة للمرؤوسين فى صنع القرار، وتمثل هذه الدرجات أنماطاً مختلفة من القيادة أو الإدارة، وهى[١]:

١- صنع الرئيس للقرار منفرداً ثم تبليغه لمرؤوسيه دون شرح لأسباب القرار أو إقناعهم به.

٢- صنع الرئيس للقرار ثم شرحه لمبرراته محاولاً التخفيف من وقع إنفراده بالقرار ومبرراً لهم أسبابه ومبيناً لهم مميزاته.

٣- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته للمرؤوسين لإجراء حوار للتعرف على استفسارهم بشأن القرار وآثاره لإزاله مخاوفهم.

٤- صنع الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره حيث يقوم هنا بالمبادأة بتشخيص المشكلة وتحديد عدد من بدائل الحل وتحديد أنسب هذه الحلول (القرار المبدئى). وفى عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيراً على القرار النهائى، لكن الرئيس يحتفظ هنا بسلطة البت النهائى فى الأمر، وتحديد ما إذا كان القرار المبدئى سيعدل أم لا.

٥- عرض الرئيس للمشكلة والقيود على حلها وتفويض الأمر للمرؤوسين للوصول إلى قرار من خلال مشاركته معهم، ويكون دور الرئيس هنا إدارة الحوار والمناقشة وقيامه بدور المنسق فى اجتماعات المناقشة.

٦- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى القرار النهائى فى إطار الحدود التى يرسمها الرئيس، ويكون القرار الذى يصل إليه المرؤوسين نهائياً.

١- د. أحمد صقر عاشور. السلوك الإنسانى فى المنظمات. ص ص ١٢٠ - ١٢١.

خصائص بيئة العمل

تبدو خصائص بيئة العمل فى الآتى :

١- مهام المرؤوسين :

ركز الباحثون على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة، ويكتنف متطلباتها الغموض، وافترضوا أنه كلما كانت المهام غامضة، زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أو الإجرائى.. أما بالنسبة للمهام المحددة والروتينية، فقد افترضت النظرية أن السلوك الإجرائى غير مناسب، لأن التوقعات والمدركات الواضحة قد تم بلوغها من قبل. ومن المحتمل أن يزيد سلوك القائد المعاون أو المشارك من درجة الرضا الخارجى للعامل الذى يؤدى مهام يمكن أن تشبع حاجاته الذاتية.

وتبدو علاقة بين قوة حاجة التقدم ومدى الوظيفة (التنوع والاستقلالية والمعلومات المرتدة، ووحدة الوظيفة، وأنماط القيادة الفعالة). ويثبت التطابق بين الفرد والوظيفة، إذ عندما تتطابق حاجات التقدم ونطاق الوظيفة (مثل قوة حاجات التقدم واتساع مدى الوظيفة) فهناك درجة عالية من التطابق، وعندما لا تتطابق هذه العناصر (مثل ضعف حاجات التقدم مع اتساع مدى الوظيفة) تضمحل درجة التطابق كثيراً.

فإذا ما طلب من شاب أن يعمل فى مشروع يتحدى قدراته لفترة السنة القادمة، وحيث أن الوظيفة تناسب مستوى حاجة التقدم (لدى المحاسب)، فإن أفضل أسلوب قيادى للمشرف عليه هو الأسلوب الميسر، وغير الموجه (أى الأسلوب المشارك الموجه نحو الإنجاز). وبعبارة أخرى يتعين على القائد أن يقدم بعض التوجيه، على أن يكون التوافق بين الفرد والوظيفة هو عامل التأثير الرئيسى.

أما الموقف الثانى – من جهة أخرى، فقد ينطبق على محاسب شاب

آخر، كلف بالعمل فى مشروع معقد لفترة عام، إلا أن حاجة التقدم لديه تكون ضعيفة. وفى موقف كهذا، قد يحتاج المشرف أن يمارس قدراً أكبر من الإشراف (أسلوب توجيهى) ليتمكن من مساعدة هذا الشخص طوال فترة المشروع.

٢- وضوح الهدف :

كلما كانت مهام وأنشطة العمل صعبة، وغامضة، كلما كان من الأفضل أن يكون نمط القيادة موجهاً نحو العمل، لأن هذا النمط سيساعد على توضيح العمل وإجلاء الغموض. وبالإضافة إلى هذا، لو أن القائد يعانى من إنخفاض مستواه الفنى مقارنة بالمرؤوسين، فعليه أن يركز على العلاقات الإنسانية وليس على الإنتاج، لأن ذلك يشجع مساهماتهم التى تساعد على تطوير العمل وتساعد القائد فى تحديد الإجراءات والقواعد.

٣- جماعة العمل :

قد تؤثر خصائص جماعات العمل على مدى قبول أسلوب قائد معين. وتبدو وجود علاقة بين الأسلوب القيادى، وسلوك جماعة العمل. وبالرغم من احتمال تلاؤم أسلوب قيادى معين فى مرحلة معينة (مثل السلوك الإجرائى فى مرحلة التوجيه)، إلا أن ذلك لا يعنى أن يهمل القائد أياً من عناصر أسلوبه القيادى. فقد بلغت جماعة من الصيارفة فى أحد البنوك مرحلة حل المشكلات الداخلية فى مرحلة تطورها. وهنا يلزم أن يركز الأسلوب القيادى لرئيس الفرع إلى معالجة الصراع فقط عن طريق استخدام الأسلوب المشارك، بل وعلى توضيح العلاقة والتوقعات من خلال أسلوب إجرائى للقيادة.

٤- روتينية العمل :

تتضارب الآراء حول نمط القيادة المناسب حيث يكون العمل روتينياً مملاً. فالبعض يقول أن نمط القيادة المهتم بالإنتاج والموجه ضرورى حتى

يمكن إنجاز مثل هذه الأعمال. إلا أن الرأى الأقوى يقول أن النمط المشارك ونمط العلاقات الإنسانية هو نمط فعال، لأنه يساعد المرؤوسين على تحمل المصاعب الموجودة فى بيئة العمل.

٥- مستوى المهارة:

كلما تطلب العمل مستوى مهارة عالى من المرؤوسين زاد إنتماء الفرد لمهنته، وقل إنتماؤه إلى بيئة العمل وقائده. هنا على القائد أن يستميل المرؤوسين بنمط جذاب مثل نمط العلاقات الإنسانية ونمط المشاركة. أما النمط الموجه فى القيادة فقد يفيد فى مواقف بها مرؤوسين يؤدون أعمالاً تستدعى مهارة قليلة.

٦- العوامل التنظيمية:

ويتبدى ذلك فى مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات فى أعمال الموظفين، والمواقف الصعبة، أو ظروف الضغط النفسى، والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض. فبالنسبة – مثلاً – لأعمال تخريم الكروت فى إدارة لمعالجة البيانات، حيث يتميز العمل بالوضوح بسبب استخدام الماكينات واتباع مواصفات محددة ولوائح ومعايير مقررة، لن يؤدى السلوك الإجرائى إلى توضيح التوقعات، بل قد يؤدى إلى شعور بعدم الرضا لدى المرؤوسين. وكذلك فى جناح للجراحة فى أحد المستشفيات، حيث تؤدى الأعمال على عجل وتحت ضغوط شديدة، قد يكون السلوك الإجرائى ضرورياً لإنجاز العمل (أى إنقاذ حياة مصاب)، إلا أن السلوك المساعد سيؤدى إلى توفير الدعم الاجتماعى والرضا بالعلاقات بين الأفراد. وأخيراً نجد فى بيئة عمل يكتنفها الكثير من الغموض، مثل إدارة مركز المراقبة لإحدى رحلات الفضاء أن أسلوب المشرف على الرحلة يتجه فى بداية الأمر إلى مشاركة المرؤوسين لكى يتوصل إلى الحلول الممكنة للمشكلات المتعلقة بالرحلة، إلا أن المدير سيتحول إلى الأسلوب الإجرائى عندما يتم اتخاذ القرار النهائى.

٧- خصائص التنظيم :

طبيعة هدف التنظيم: كلما كان هدف التنظيم محدداً، وواضحاً، وكمياً، مثل: الأرباح، وكميات الإنتاج وحجوم المبيعات، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل والإنتاج أفضل. أما إذا كان هدف التنظيم أو القسم أو الإدارة هدفاً نوعياً ويهتم بالجودة، كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية.

٨- توافر المعلومات :

تشير الدراسات إلى أن المرؤوسين بحاجة إلى معلومات، وأن ظروف العمل لا توفرها، وأن هذه المعلومات لدى الرئيس، فهو إذن يستطيع أن يقدمها فى شكل توجيهى (قيادة موجهة) . أما فى الوضع المعاكس حيث تتوافر معظم المعلومات لدى المرؤوسين، وتقل لدى الرئيس، فعلى الرئيس أن يتبع نمط القيادة بالمشاركة أو نمط العلاقات الإنسانية، وذلك حتى يستميلهم، وحتى يستطيع أن يحصل على المعلومات اللازمة لأداء العمل.

خصائص التنظيم

تعتبر خاصية التصميم المتعمد لتحقيق هدف معين من أهم الخصائص التى تميز التنظيم عن غيره من المجموعات أو المجتمعات. وعليه يعتبر التنظيم أداة بشرية تم صنعها وإيجادها من أجل تحقيق غرض محدد. وعلى ذلك فإنه فى خلال فترة حياة التنظيم قد يتم تطويره، وتعديله، وإعادة هيكله أو تغيير أهدافه التوسع فيه أو الانكماش أو إنهائه. فمثلاً – المتجر الذى تملكه إحدى الأسر قد يتم تغيير هدفه من تعظيم الربح إلى إتاحة فرص التوظف لأفراد الأسرة. وقد يغير أحد المصانع أهدافه من الربح القصير الأجل إلى

النمو فى الأجل الطويل. وقد يتم تغيير نوع النشاط الذى يعمل به التنظيم، فقد يتم استبدال صناعة السجائر بصناعة الأغذية المحفوظة – مثلاً.

وبغض النظر عن هذه التغييرات فإن التنظيم كوحدة إجتماعية يعتبر كتاباً مميزاً عن التنظيمات الاجتماعية الأخرى مثل: الأسرة العاملة، القبيلة أو الطبقة الاجتماعية. وهذا التميز يتحقق من خلال تصميم التنظيم وأهدافه.

كذلك فإن الخصائص المتعلقة بالتنظيم والتى تشجع على تحقيق أهدافه مثل التخصص وتقسيم العمل، ووجود نظام للتنسيق والرقابة على أعضائه، وقدرة التنظيم على تغيير أعضائه تلعب دوراً هاماً فى هذا الخصوص. فقد ساعدت خاصية التخصص وتقسيم العمل التنظيم على إنتاج سلع وخدمات كبيرة (إنتاج كبير)، وبشكل معقد. وأدت هذه الخاصية إلى زيادة الحاجة للأنشطة الخاصة بالتنسيق والرقابة. وكما يملك التنظيم القدرة على تغيير أعضائه، فإنه يتمتع أيضاً بوجود خاصية الأهلية القانونية المنفصلة عن هؤلاء الأعضاء، والتى يمكن أن تستمر لعدة أجيال وبغض النظر عن حياة المؤسسين[١].

ويتوقف نجاح التنظيم على طبيعة المخرجات، ونمط القيادة فى الإدارة العليا، وبيانها كالآتى :

١- طبيعة المخرجات:

كلما كانت المخرجات تأخذ شكل منتجات كمية، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل والإنتاج أفضل. أما إذا كان التنظيم ومخرجاته يدور حول الخدمات، كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك، والمهتم بالعلاقات الإنسانية.

1- Jozeph Reits H., Behavior in Organization, p. 14.

٢- نمط القيادة في الإدارة العليا :

يؤثر نمط القيـادة فى الإدارة العليـا على نمـط القيـادة فى المسـتـويات الأدنى. فعندما يكون النمط السائد للقيادة فى الإدارة العليا مـهـتماً بالإنتـاج، كان هناك ميل لدى المستويات القيادية الأدنى لإتباع المهتم بالإنتاج أيضاً، ويكون من المفيد لأى قائد أن يحلل النمط القيادى لرؤسائه، وعلى ضوء ذلك يحـدد النمط الواجـب إتبـاعـه، والذى قـد يكـون، أو لا يكـون تقليـدياً لنمـط رئيسه.

الفصل الرابع عشر
القيادة - القائد - المدير - النفوذ
الزعامة - الرئاسة

تنبع القيادة من أعضاء الجماعة، وهى العملية التى يتم فيها الجانب الديناميكى، حيث تأتى موجهة نحو الحصول على الهدف وهى إحدى وظائف المدير، حيث ينظر المرؤوسون إلى مديرهم أو رئيسهم كمصدر للقيادة، فرئيس القسم أو مدير الإدارة يقوم بعدة وظائف كالتخطيط والتنظيم والرقابة، وأيضاً قيادة وتوجيه المرؤوسين. أما القائد فيشير إلى مركز داخل بناء الجماعة، أو إلى شخص يشغل ذلك المركز يلتف حوله أعضاء الجماعة.

وترى بعض الاتجاهات السسيولوجية أن القيادة مرادف للإدارة، وأنهما مفهومان متلازمان، بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر، وأن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة. وهذا لا يعنى أن الإدارة هى القيادة، فكل ما نقصده أن الصفات القيادية لازمة بدرجة كبيرة لتتمكن الإدارة من تطبيقها لمفاهيمها، وقواعدها، تطبيقاً سليماً.

ومع ذلك ينبغى عدم الخلط بين الوسائل والنظم الإدارية وبين المهارة القيادية. فعلى الرغم من أن الاثنين يكمل بعضها بعضاً، إلا أن ذلك لا يعنى أنهما يعبران عن نفس الشىء، فبينما تتغير النظم والوسائل والأساليب الإدارية بزيادة درجة الضغوط التى تفرض على المنظمة وبفضل العلوم بوجه عام، نجد أن عامل القيادة ثابت، بمعنى أن الحاجة إليه لا تتغير بمرور الزمن.

وكثيراً ما نجد العديد من القادة الذين يتمتعون بصفات القيادة الفعالة، ولكن تنقصهم القدرة أو تعوزهم الوسائل اللازمة لترجمة تلك القيادة ترجمة

واقعية وموضوعية، الأمر الذى يؤدى عادة إلى الفشل. نقول: نعم إن المدير الناجح هو قائد ناجح، ولكن القائد الناجح لا يشترط أن يكون مديراً ناجحاً فى كل الأحوال، ولا يشترط وجود القادة فى الهيراركية الإدارية فقط، وإنما تتواجد أيضاً فى التفسيرات غير الرسمية.

وقد نجد أحد المديرين غير قادر على الاضطلاع بدوره القيادى، فهو يفتقد المقومات الشخصية والسلوكية، مما يحد من فاعليته فى التأثير على مرؤوسيه. إن انتقاء الرئيس أو المدير لسمات المبادأة، والخبرة، وقوة الشخصية، وعدم اتسام سلوكه بالتأثير على المرؤوسين، هى أمثلة لعدم اتصاف المدير بالقيادة.

ويشير الواقع العملى إلى فشل كثير من المديرين، وكثرة النزاعات بين المدير ومرؤوسيه، وعدم إذعان المرؤوسين لمديرهم وعدم اقتناعهم به، وعدم تنفيذ المرؤوسين لأوامر وتعليمات وتوجيهات المدير.

وعكس ذلك نجد أن القائد هو فرد من الجماعة يشغل مركزاً داخل بناء الجماعة، أو إلى الشخص الذى يشغل هذا المركز. وهو ينبع من الجماعة وتختاره الجماعة ليتولى مسئولية القيادة فيها، وقد يكون مديراً أو غير مدير. وهو الشخص الذى تبين للجماعة أنه الأقدر على قيادتها نتيجة لصفات متعددة تتوفر فيه. فإذا كان فى مركز إدارى يخول له السلطة للإشراف على عدد من المرؤوسين، ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة لذلك، فإنه يمكن أن يجمع إذن بين صفتى القائد والمدير. وهذا الوضع هو الوضع المثالى، فلا يجب أن يعطى المنصب الإدارى لشخص تتوافر فيه صفات من أهمها القيادة، أو أن يعطى المنصب الإدارى لشخص تتوافر فيه الاستعدادات القيادية، والتى يمكن تنميتها وإثارتها بشىء من التدريب على المهارات القيادية.

ويرى Bannow[1] أن سر القيادة الفعالة ليس فى إمرة المرؤوسين، ولكن خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم فى إنجازها.

وقد ميز كارليل (١٩٧٣) بين القائد والمدير، فالمدير الفعال هو الذى يدير العمليات الداخلية للمنظمة من خلال قيامه بعمليات الإشراف والتوجيه. والتنسيق. أما القائد فيهتم بتحديد اتجاه المنظمة، وهو الذى يعدل فى هذا الاتجاه استجابة للمتغيرات البيئية.

ويرى ليبت (١٩٨٢) وجود اختلاف بين دور المدير ودور القائد. فالمدير هو الذى ينسق ويستعمل الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية المتوفرة. أما القائد فهو الذى يحرك ويوجه طاقات مرؤوسيه وطاقاته الذاتية نحو تحقيق الأهداف.

ويعتبر هيرس وبلا لشارو (١٩٧٧) القيادة مفهوماً أوسع من الإدارة، وأن الإدارة هى فرع خاص من القيادة.

ويرى بعض العلماء أن المدير الناجح لا يختلف عن القائد الناجح، فالاثنان يحققان أهداف المنظمة، ولكن الاختلاف موجود، وإن كان من الصعب فى المدى القصير التعرف على هذا الاختلاف. والمدير هو الذى يبدو ناجحاً الآن، ولكن قد يفشل كقائد على المدى الطويل. حيث أن القائد بالإضافة إلى أعمال المدير فإنه يعمل على ضمان استمرار نشاط المنظمة.

وقد يحقق المدير (غير القائد) النجاح من خلال توظيف عدد كبير من العاملين يزيد عن حاجة المنظمة على المدى الطويل أو يضع ضغوطاً كبيرة على مرؤوسيه للحصول على أكبر إنتاج منهم غير مكترث بما يسببه لهم من إرهاق واحتمال تركهم العمل، أو أن يشترى عدد إضافى من معدات الإنتاج لإنجاز بعض المهام المرحلية بسرعة كبيرة بدون اهتمام لما سيترتب على

١- د. عبد الغفار حنفى. السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد.

ذلك بالنسبة لموقف منظمته المالى. ويستطيع هذا المدير أن يدعى النجاح فى المدى القصير، ولكنه ينسى أن المنظمة وجدت لتبقى مدة غير محددة، وأن لها أهدافاً مستمرة، ولا يدرك هذا المدير – غير القائد – أن ثمن النجاح الذى يحققه فى المدى القصير ستدفعه المنظمة فى المستقبل، وذلك عندما يتدهور وضعها بسبب تضخم عدد موظفيها أو ترك خبرة العاملين فيها وتكدس واستهلاك معداتها الزائدة عن حاجتها.

أما المدير القائد فإنه يرى الأمور ويمحصها ويتخذ القرارات بشأنها وفقاً لمتطلبات الحاضر أو المستقبل. ولذا فهو يستفيد من الفرص المتاحة الآن بحيث يحقق أعظم الفوائد الممكنة وفى نفس الوقت يستعد للمستقبل[١].

وجدير بالذكر أن ننوه إلى أنه ليس من الضرورى أن يكون قائد الجماعة هو النجم Star فى الجماعة، إلا أنه فى بعض الحالات يكون القائد والنجم شخص واحد.

ويختلف مفهوم القادة عن مفهوم أصحاب النفوذ. حيث يهتم أصحاب النفوذ (Power holders) بتحقيق مصالحهم الخاصة فقط، بينما يقوم القادة أنفسهم لا لتحقيق أهدافهم الخاصة، بل لتلبية احتياجات ورغبات المرؤوسين.

أما مفهوم السلطة، فينظر إليها على أنها قوة قانونية – شرعية، أو أنها حق وقوة اتخاذ القرار.

وتختلف طبيعة القيادة عن الإشراف، فالمشرف Supervisor شخص له مكانة رسمية، ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم، ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التى يشرف عليها. ويعتبره بعض علماء الاجتماع رئيساً – على عكس القائد. فالمشرف لا يجب أن يكون عضواً فى جماعته الحقيقية

---

١ – د. نادية زغلول سعيد و د. أحمد أبراهيم حمزة. المرجع السابق. ص ص ٢٥٩ – ٢٦٠.

التى يشرف عليها، لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد وطاعة تعليماته.

وتختلف طبيعة القيادة عن الإشراف، لأن الشخصية القيادية تحصل أولاً على الموافقة والقبول كأساس للشرعية. أما المشرف فيقوم بأعمال أكثر إشرافية تنظيمية وتنظر كثير من التنظيمات للمشرف نظرة مثالية ليصبح قائداً فى جماعته. وعموماً فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولاً من الأعضاء، ويقدم أعماله بفاعلية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح، وليس قائداً كفئاً(١).

وتختلف القيادة عن المكانة Status، فالأخيرة هى بمثابة الوضع التنظيمى الذى يشغله الفرد بصرف النظر عن شخصيته. فالمكانة تزود بالقوة من أجل القهر والإجبار والقدرة على الإقناع. وعادة ما تستخدم المكانة الرموز الوضعية، وتحتفظ تلك الرموز حتى بعد زوال المكانة نفسها.

وتختلف القيادة عن الهيبة. فالهيبة هى مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظيفته. فالهيبة يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة. ويعمل الفرد على زيادة هيبته بصفة مستمرة. وهذا بعكس القيادة التى تحيط فاعليتها بمقدار شرعيتها، والقيادة هى القدرة على تحقيق الأهداف. ويعتبر القائد عضو داخل الجماعة معتمداً فى ذلك على احتفاظه بالعناصر الرسمية وغير الرسمية حتى يجوز الموافقة والقبول واستمرار شرعيته(٢).

وخلط الكثيرون بين كلمة قائد أو رئيس وبين كلمة الزعيم. فيطلقون

1- Weissenberg, op. cit., p. 447f.

2- Bass, B., op. cit., pp. 447 - 455.

على أى قائد أو رئيس مصطلح زعيم... وفى الهتافات يردد الناس قولاً هو: نتمسك بك يا سيادة الرئيس قائداً وزعيماً. وظهرت مسرحية «الزعيم».

والحق أننا يمكننا القول - مثلاً - رئيس الدولة. ولكن ليس كل رئيس دولة زعيماً. أما الزعيم فهو رئيس دولة. وهكذا يبدو فارق بين القيادة والرئاسة من جهة، والزعامة من جهة أخرى.

إن القيادة أو الرئاسة مظهر أساسى لانقسام السلطة، وهى تعبر عن مستويات من المسئولية. والقائد هو شخص فى وضع السلطة يكون تأثيره فى أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أى واحد منهم.

وقد أجمع العلماء على ضرورة توافر خصائص معينة للقائد الناجح الكفء، وهو يعمل على تحقيق التوازن والتكامل بين سائر أطراف وأقسام التنظيم، وتوافر المقدرة الفنية، والقدرة على الحسم فى اتخاذ القرارات بعد المناقشة والحوار.

أما الزعامة، فهى السلطة الملهمة Charismatic التى تقوم على الإيمان بالمقدسات، أو بقوى خارقة للطبيعة، أو مثالية لشخص أو زعيم. والزعيم هو الشخص الملهم الذى أتى أفعالاً خارقة، ويتمتع بصفة من صفات الشخصية تجعله منفصلاً ومتميزاً عن الأفراد الآخرين. كما تجعله ينال معاملة خاصة باعتباره موهوباً بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية، أو موهوباً بقوى أو صفات استثنائية.

وتعبر الزعامة عن حالة من الحب والعاطفة التى تجمع بين الجماعة وأحد أعضائها، وتصبح الجماعة أثيرة لشخصيته الكارزمية التى تؤثر فى الآخرين، فهى نابعة من الجماعة تؤثر وتتأثر بها.

ويعتقد أفراد المجتمع أن مجتمعهم قائم على هذا الزعيم. وإذا مات فسوف تنهار الدولة، بسبب افتقار الأعضاء للتوجيه الملهم، وبسبب المعارك

التى قد تنشب بينهم على من يخلف الزعيم إذا لم توجد إجراءات منظمة. وهكذا لا يجوز أن يطلق على أى قائد أو رئيس كلمة الزعيم، فالقائد والرئيس يمكن أن يكون زعيماً، ولكن الزعيم هو القائد والرئيس[١].

وقد أشار ماكس ڤيبر Max Weber (١٨٦٤ - ١٩٢٠م)[٢] إلى الدور الذى يحدثه الزعماء والموهوبون فى تغيير الواقع الاجتماعى. فاستخدم كلمة كاريزما Charisma، ومعناها القوة الخاصة التى تمنحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله، وأن ما يؤدونه من خدمات إنما يتم من الله.

ويعلق انطونيو جرامشى Antonio Gramsci (١٨٩١ - ١٩٣٧)[٣] على الزعامة بأنها: تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية والروحية، فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى.

ويتوحد مفهوما القيادة والرئاسة من حيث اشتراكهما فى صفات واحدة معينة، فالقائد والرئيس يحتلان منصباً عالياً فى المنظمة، كما تتشابه المسئوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف، واشتراكهم فى بعض الخواص الهامة، فكلاهما يتطلب مركزاً أعلى

١- من مقالة بعنوان «القائد... والزعيم» أرسلت من المؤلف إلى أ. مجدى أحمد حسين رئيس تحرير جريدة الشعب، وإلى أ. مكرم أحمد أحمد رئيس مجلس إدارة ورئيس تحرير مجلة المصور بتاريخ ١٩٩٥/٩/٥ نقلاً عن د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. مشاكل قضايا معاصرة. ص ص ٧٤ - ٧٥.

٢- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. التصنيع والمجتمع - دراسة فى علم الاجتماع الصناعى. ص ص ١٥ - ١٦.

٣- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. الطبقات الاجتماعية - دراسة فى علم الاجتماع. ص ٥٧.

من مجرد عضوية الجماعة، وهما يتمتعان بسلطات على أعضاء الجماعات التى تخضع لقيادتهما ورئاستهما، كما تتشابه المسئوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف، إلى جانب أنهما مقترنان غالباً بدخل مادى كبير.

ولذلك خلط البعض بين مفهومى القيادة والرئاسة، واعتبروهما مفهوماً واحداً، فى حين ميز بعض العلماء بينهما لوجود بعض الفروق الجوهرية. فطريقة اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر. فالقيادة تظهر تلقائياً وتنبع من داخل الجماعة، ويختار الأتباع القائد اختياراً حراً، وعادة ما يسبقها عملية تنافس عليها من قبل أعضاء الجماعة. وينطبق هذا على بعض أعضاء المملكة الحيوانية.

أما الرئاسة فتختفى فيها العناصر المكونة للقيادة، حيث غالباً ما لا تظهر تلقائياً، بل يتم التعيين فيها وفق الظروف والأوضاع التنظيمية القائمة، وقوانين العمل والاختصاصات، إذ أن الرئيس شخص من خارج الجماعة، أو مفروض على الجماعة فرضاً، ولهذا فهى أقل الأنواع تأثيراً فى الجماعة، واستمرار الرئاسة رهن بنظام ووضع رسمى محدد يقرر سلطة الرئيس الرسمية.

وتشير القيادة إلى القدرات الشخصية للفرد يختاره الآخرون لثقتهم فيه فى تحقيق أهدافهم، بينما الرئاسة تقوم على نتيجة نظام معين وليست اعتراف تلقائى من جانب الأفراد التى يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة.

والقائد لا يحدد أهداف الجماعة، بل هى التى تحدد أهدافها بطريقة ضمنية أو صريحة، وعلى القائد العمل على تحقيق تلك الأهداف، بينما لا يمكن للرئيس أن يحدد الهدف، وليس بالضرورى أن تحدده الجماعة.

وتقوم القيادة أساساً على قدرة صاحبها على التأثير. وهذا أمر لا يتوفر

لدى صاحب الوظيفة الذى يمارس رئاسة على غيره فى البناء التنظيمى. لذا عادة ما يكون هناك تقارب اجتماعى بين القائد والأتباع.

والرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء العمل، وفقاً للتعليمات الموضوعة، وفى حدود المستويات المقررة، مع التدخل لحل المشكلات التى تظهر فى حدود اختصاصه أولاً بأول. وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين تقوم على أساس الاختصاصات والمستويات المنوطة به، والسلطة الرسمية التى يمارسها، وله فى ذلك حق إصدار الأوامر، وعلى المرؤوسين تنفيذها، فإذا امتنعوا أو قصروا ترتب على ذلك انزلاقهم فى الخطأ، ومن ثم يحق مسائلتهم – أى أن الرئيس يستمد سلطته من خارج الجماعة.

وتشير الرئاسة إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج، وذلك كأن نقول: سلطة الإدارة. فالرئيس يستند فى رئاسته إلى السيطرة والسلطة المفرضة إليه من أعلى. وهى تنبع مباشرة من وظيفته وليس من شخصيته. وهو يستمد قوته مما يملكه من سلطات، وهو يختص بالإشراف على أداء العمل، وفقاً للتعليمات الموضوعة، وفى حدود المستويات المقررة، مع التدخل فى حل المشكلات التى تظهر فى حدود اختصاصه أولاً بأول، وله فى هذا حق فى إصدار الأوامر، وعلى المرؤوسين أن يمتثلوا لها وينفذوها خوفاً من العقاب.

والرئيس قد يلقى من تقدير مرؤوسيه وتعاونهم ما يجعله قائداً، مما يؤدى إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسات والمنظمات. هذا وليس كل رئيس قائداً بالضرورة. وإن كان ذلك لا ينفى أن كثيراً من الرؤساء يؤدون أدوارهم، ويستعملون سلطاتهم بطريقة قيادية، وينجحون فى التحلى بهذه الصفة. بينما يخفق كثيرون غيرهم غير ذلك، لأنهم يخلطون بين مستواهم الوظيفى فى التنظيم وبين العملية القيادية، ويعتقدون خطأ أن المنصب فى ذاته مدخل للقيادة، ثم يتوقعون بالتالى أن تنمو فى مرؤوسيهم مشاعر،

ولهذه القيادات حق تفويض كل أو جزء من سلطتها إلى الأفراد الذين يعملون معهم بالمنظمة.

أما القيادة، فتعنى قدرات كافية فى الفرد تحتل إمكانيات ممتازة فى الشخصية، حيث يستند القائد فى نفوذه إلى قوة شخصيته وتأثيرها على الأتباع وحبهم وتشجيعهم له، والتفافهم حوله، وهم يطيعون أوامره عن اقتناع ورضاء، فالقيادة لا تعتمد فى معظمها على السلطة، وإنما تنظر إلى السلطة كأحد أدواتها الثانية – أى تعتمد على سلطة الثقة وسلطة القيادة.

ويمكن التمييز بين القيادة والرئاسة فى الجوانب الآتية :

١- الاختيار:

يتم اختيار القائد اختياراً حراً تلقائياً من داخل الجماعة، بينما يكون الرئيس من خارجها أو داخلها، ويفرض على الأتباع طبقاً للوضع الوظيفى، مع أن القادة يعينون ولا يفرضون.

٢- مصدر السلطة :

تعتمد سلطة القائد على القوة التى يمتلكها ذاتياً، ويخلفها عليه الأفراد بعد اعترافهم به واختيارهم له. أما سلطة الرئيس فهى مستمدة من سلطة خارج الجماعة تتمثل فى نظام له ضوابط تحدده.

٣- أسلوب العمل :

السلوك الإدارى فى التنظيم بين القائد والرئيس. فإذا كان السلوك معتمداً على قرارات الإقناع والإقتناع واستعمال النفوذ والتأثير، فتتواجد سلطة الثقة، فإن صاحب هذا السلوك يعتبر قائداً. أما إذا اتسم السلوك بسلطة الأمر والنهى

نتيجة الاعتماد على ممارسة سلطة الجزاء فإن صاحب هذا السلوك يعتبر رئيس إدارى.

هذا وقد يلقى الرئيس من تقدير مرؤوسيه وتعاونهم ما يجعله قائداً؛ مما يؤدى إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسة أو المنظمة. وقد يكون للقيادة صور ومستويات مختلفة، مثل: المدير، والمشرف، والمنفذ، والمراقب، والملاحظ، ورئيس القسم[١].

٤- الهدف:

يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقاً لمصلحة التنظيم الرسمى، ولذلك يغيب الاحساس بالعمل الجماعى المشترك لتحقيقها، فى حين يشارك أعضاء الجماعة القائد فى تحديد الأهداف المشتركة والالتزام والتعهد بتنفيذها.

٥- يعتمد الرئيس فى تنفيذ قراراته وأوامره على القوانين واللوائح الرسمية، وعلى سلطة الأمر والنهى والثواب والعقاب، ويتمشى ذلك مع صالح منفعته الشخصية التى يمكن أن تتواكب مع منفعة الجماعة، بينما يعتمد القائد على قبول أفراد الجماعة لأوامره استناداً إلى مكانته.

٦- الانفعال الاجتماعي وتنظيم العلاقة:

يتزايد مشاعر الانفعال الاجتماعى المشترك بين الجماعة فى حالة القيادة عنها فى حالة الرئاسة، حيث يكون هناك تباعد أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة – أى أنه بينما تكون هناك هوة واسعة بين الرئيس وأفراد الجماعة، فإن المسافة الاجتماعية تقل فى حالة القيادة بين القادة والأتباع، أو يكون الاتصال أيسر وأقرب.

١- د. أحمد عزت راجح. علم الاجتماع الصناعى. ص ص ٣٧٥ – ٣٧٧.

٧- وتنظر الرئاسة نظرة ضيقة إلى الأمور، وتهتم بالمسائل التفصيلية والروتينية، وضعف قدرتها على تحمل المسئولية، وذلك عكس القائد الذى تكون نظرته للأمور نظرة واسعة خاصة للمستقبل.

وقد ميز كمبول يانج K. Young بين القيادة والرئاسة، وأشار إلى القيادة باعتبارها ذلك الشكل من السيطرة الذى يعتمد على الشخصية، وعلى تقبل الجماعة، أو على معرفة خاصة بموقف معين، وهى بطبيعتها غير رسمية، وترتبط بحاجات الجماعة فى موقف معين أو مكان معين.

وقد تلتقى الرئاسة بالقيادة، إلا أن كل رئيس ليس بالضرورة قائداً. وإن كان هذا لا ينفى أن كثير من الرؤساء يؤدون أدوارهم، ويستعملون سلطاتهم بطريقة قيادية، وينجحون فى التحلى بهذه الصفة، بينما يخفق كثيرون غيرهم فى ذلك، لأنهم يخلطون بين مستواهم الوظيفى فى التنظيم، وبين العملية القيادية، إذ يعتقدون خطأ أن المنصب فى ذاته مدخل للقيادة، ثم يتوقعون بالتالى أن تنمو فى مرؤوسيهم مشاعر التابعين.

هذا وكثير من المواقف القيادية تتطلب تفضيل سلوك الرئاسة، كذلك هناك الكثير من المواقف الرئاسية تفضل سلوك القيادة. فالرئاسة وإن كانت تضمن استمرارية العمل وإنجاز الأعمال، إلا أنها قد تودى إلى إنخفاض الروح المعنوية بين العاملين. والقيادة وإن كانت تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضاء التنظيم، إلا أنها لا تضمن الانضباط، وقد تؤدى إلى التسيب وعدم تحقيق الأهداف.

لذلك، فإن البعض يرى الجمع بين الرئاسة والقيادة للاستفادة من مزايا كل منهما، والتخلص من المساوئ التى قد تنتج عنهما، وذلك عن طريق إيجاد كوادر تجمع بين هذه المزايا، ويتخلصون من العيوب. فالقائد يستمد

سلطته من خارج الجماعة التى يقوم بتوجيهها وتقييم أعمالهم، وفى ذات الوقت تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لهذه الرئاسات لتزويدها بالمهارات الخاصة التى يجب أن تتوافر فى القيادة. ومن ثم يمكن للمرؤوسين، وبعد فترة زمنية قد تطول أو تقصر - حسب مهارة الرئيس - أن يخلعوا عليه صفة القائد عن طريق ارتضائهم لتوجيهاته، وقبول رئاسته عن طيب خاطر. وبذلك يجمع صفات الرئيس والقائد[١].

١ - د. إبراهيم عبد الهادى المليجى. استراتيجيات وعمليات الإدارة. ص ص ١٥٩ - ١٦٠.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١- د. إبراهيم إبراهيم بسيوني. إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية. طنطا، دار النشر لجامعة طنطا، ١٩٩٧.

٢- ________ وآخرون. السلوك التنظيمي. د. ن.، كلية التجارة، طنطا، ٢٠٠٢.

٣- د. إبراهيم عبد النبي. نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري وتنظيمي. د. ن.، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢.

٤- د. إبراهيم عبد الهادي المليجي. استراتيجيات وعمليات الإدارة. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢.

٥- د. إحسان محمد الحسن. علم الاجتماع العسكري. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط١، ١٩٨٨.

٦- د. أحمد الخشاب. التفكير الاجتماعي - دراسة تأملية للنظرية الاجتماعية. القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٠.

٧- د. أحمد زكي. علاقات العمل والخدمة الاجتماعية. الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٦٨.

٨- د. أحمد صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.

٩- د. أحمد عزت راجح. علم النفس الصناعي. الإسكندرية، مؤسسة المطبوعات الحديثة، ١٩٦١.

١٠- د. أحمد علي جويلي. چورچي زيدان والبحث اللغوي. الإسكندرية، دار الثقافة العلمية، ٢٠٠٨.

١١- د. أحمد ماهر. السلوك التنظيمى - مدخل بناء المهارات. مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الخامسة، ١٩٩٥.

١٢- أحمد فوزى الصاوى ونصيف فهمى. العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ١٩٨٠.

١٣- د. إسماعيل شرف. مذكرات العلوم الإدارية. د. ن.، الإسكندرية، ١٩٧١.

١٤- الخفاجى. شفاء العليل فى كلام العرب.

١٥- د. السيد محمد الحسينى. النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٥.

١٦- د. الفاروق بسيونى. و د.كمال أغا. الإدارة فى الخدمة الاجتماعية. القاهرة، ١٩٨٢.

١٧- د. حامد عبد السلام زهران. علم النفس الاجتماعى. القاهرة، عالم الكتب، ١٩٧٣.

١٨- حسن الخولى. الآثار الاجتماعية للخدمة العسكرية على ثقافة الفلاحين المصريين القاهرة، كلية الآداب، ١٩٨٦.

١٩- د. حسن أحمد توفيق. الإدارة العامة. القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٣.

٢٠- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. العلاقات الإنسانية فى مجالات: علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة. المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٧.

٢١- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. التصنيع والمجتمع - دراسة فى علم الاجتماع الصناعى، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٦.

٢٢- ______ . مشاكل وقضايا معاصرة. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٧.

٢٣- ______ . الطبقات الاجتماعية والمجتمع - دراسة فى علم الاجتماع. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٨.

٢٤- ______ . البيئة والمجتمع - دراسة فى علم اجتماع البيئة. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٦.

٢٥- ______ . علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤.

٢٦- ______ . الإدارة والمجتمع. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٦.

٢٧- ______ . علم الاجتماع النفسى. مركز الإسكندرية للكتاب، المسودة باليد، ٢٠٠٩.

٢٨- ______ . العلاقات الاجتماعية فى القوات المسلحة - دراسة فى علم الاجتماع العسكرى. المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٩.

٢٩- ______ . أضواء على الحياة الاجتماعية. المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٩.

٣٠- ______ . الديموقراطية والحرية وحقوق الإنسان. المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٦.

٣١- ______ . الفلسفة الاجتماعية والاتجاهات النظرية فى علم الاجتماع، المكتب الجامعى الحديث، ط II، ١٩٨٩.

٣٢- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم اجتماع المرأة. المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٨.

٣٣- د. خليل ميخائيل معوض. علم النفس الاجتماعى، مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٥.

٣٤- د. درية شفيق. المرأة المصرية. دار المعارف، ١٩٩٥.

٣٥- د. زكى محمود هاشم. الجوانب السلوكية فى الإدارة. الكويت، وكالة المطبوعات، ط٣، ١٩٨٠.

٣٦- د. رياض أمين حمزاوى و د. طلعت مصطفى السروجى. إدارة منظمات الرعاية. القاهرة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٣.

٣٧- سعيد الشرتونى. أقرب الموارد فى فصيح اللغة والشوارد.

٣٨- سوسان عبد المجيد أغا. المرأة العاملة بين التطبيق والنظرية. القاهرة، المؤسسة العربية الحديثة، د. ت.

٣٩- د. سيد أبو بكر حسانين. طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع. القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ط٥، ١٩٨٩.

٤٠- د. سيد صبحى. الإنسان وسلوكه الاجتماعى، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٧٦.

٤١- د. صلاح الدين جوهر. إدارة المؤسسات التربوية - أسسها ومفاهيمها. القاهرة، مكتبة عين شمس، ط١، ١٩٧٢.

٤٢- د. صلاح الدين فوزى. الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث. القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠١.

٤٣- د. صلاح الدين محمد عبد الباقى. السلوك التنظيمى، الدار الجامعية، ٢٠٠١.

٤٤- صلاح نصر. الحرب النفسية معركة الكلمة والمعتقد – الجزء الأول. القاهرة، دار القاهرة للنشر، ١٩٦٦.

٤٥- د. طلعت إبراهيم لطفى. علم اجتماع التنظيم. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣.

٤٦- د. عاطف عمارة. أشهر ملكات فى التاريخ. المركز العربى للنشر والتوزيع، د. ت.

٤٧- د. عبد السلام أبو قَحْف. أساسيات إدارة الأعمال. الإسكندرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٧.

٤٨- د. عبد الغفار حنفى. السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد. الإسكندرية، المكتب العربى الحديث، ١٩٩٣.

٤٩- د. عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم والإدارة. الإسكندرية، المكتب العربى الحديث، ١٩٩٧.

٥٠- د. عبد الفتاح حسن. فى القانون الإدارى وعلم الإدارة العامة. دار النهضة العربية، ١٩٧١.

٥١- د. عبد الكريم درويش ود. ليلى تكلا. أصول الإدارة العامة، ١٩٦٨.

٥٢- د. عبد الله محمد عبد الرحمن. سوسيولوجيا التنظيم. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧.

٥٣- د. عبد المنعم شوقى. تنمية المجتمع وتنظيمه. مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٦٣.

٥٤- د. عبد المنعم عبد الحى. دراسات فى علم اجتماع التنظيم والإدارة. د. ن.، كلية الآداب – جامعة طنطا، ٢٠٠٢.

٥٥- د. عبد الهادى الجوهرى ود حسين رشوان. دراسات فى علم الاجتماع الحضرى. د. ن.، ١٩٩٤.

٥٦- د. عبد الهادى الجوهرى و د. إبراهيم أبو الغار. دراسات فى علم اجتماع الإدارة. القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٠.

٥٧- ______________. إدارة المؤسسات الاجتماعية - مدخل سسيولوجى. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٧.

٥٨- د. على أحمد على. العلاقات الإنسانية والعامة فى المنشأة. القاهرة، مكتبة عين شمس، د. ت.

٥٩- د. على أحمد على وآخرون. قضايا العلاقات الإنسانية فى المنشآت مع التطبيق على بيئة العمل المصرية. القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣.

٦٠- د. على السلمى. التخطيط والمتابعة. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٧٨.

٦١- ________. السلوك التنظيمى. القاهرة، مطبعة القاهرة والكتاب الجامعى، ١٩٨٠.

٦٢- د. على شريف. مبادئ الإدارة - مدخل الأنظمة فى تحليل العملية الإدارية. الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٤.

٦٣- د. على عبد الرازق جلبى. علم اجتماع الصناعة. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩.

٦٤- ______________. علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٨.

٦٥- د. على عبد الواحد وافى. حقوق الإنسان فى الإسلام. دار نهضة مصر للطبع والنشر، ط٥، ١٩٧٩.

٦٦- د. فاطمة محمد على عثمان. القيادة النسائية فى مجتمع متغير. الإسكندرية، الملتقى المصرى للإبداع والتنمية، ١٩٩٨.

٦٧- د. كمال أغا. العلاقة بين مراكز صنع القرار فى التخطيط الإقليمى للتنمية الريفية بمحافظة الشرقية. القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، ١٩٧٩.

٦٨- ________. الإدارة فى الخدمة الاجتماعية. القاهرة، مذكرات غير منشورة، الطبعة الأولى، ١٩٨٧.

٦٩- د. لويس كامل مليكة. سيكلوجية الجماعات والقيادة. القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٠.

٧٠- د. محسن العبودى. الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية. القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٤.

٧١- د. محمد حافظ حجازى. التنظيم والإدارة - مدخل العملية الإدارية. المعهد العالى للسياحة والفنادق والحاسب الآلى، ٢٠٠٢.

٧٢- د. محمد حسن يس و د. إبراهيم درويش. المشكلة الإدارية وصناعة القرار. القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٥.

٧٣- د. محمد سيد فهمى. التحليل فى طريقة العمل مع الجماعات. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٨.

٧٤- د. محمد شفيق. علم النفس الاجتماعى بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٤.

٧٥- ________. البحث العلمى - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٧.

٧٦- د. محمد صالح الحناوى ود. إسماعيل السيد. قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

٧٧- د. محمد عبد العال الشيخ. محاضرات فى علم النفس الاجتماعى. جامعة القاهرة، ١٩٨٧.

٧٨- د. محمد محمد إبراهيم وآخرون. السلوك الإنسانى فى التنظيم. شبين الكوم، مطابع الولاء الحديثة، ١٩٩٧.

٧٩- د. مختار حمزة. أسس علم النفس الاجتماعى. جدة، دار المجمع العلمى، ١٩٧٩.

٨٠- د. محمد نبيل جامع. المفتتح فى علم المجتمع. الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة، ١٩٧٥.

٨١- د. محيى الدين الأزهرى. الإدارة ودور المديرين - أساسيات وسلوكيات. القاهرة، دار الفكر العربى، ط١، ١٩٩٣.

٨٢- د. مصطفى الخشاب. علم الاجتماع ومدارسه - تاريخ الفكر الاجتماعى وتطوره. الطبعة الثانية، ١٩٥٦.

٨٣- د. مصطفى سويف. مقدمة علم النفس الاجتماعى، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثالثة، ١٩٧٠.

٨٤- د. نادية زغلول سيد و د. أحمد إبراهيم حمزة. أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ١٩٩٦.

٨٥- د. نعمات محمد الدمرداش. أسس إدارة المنظمات. القاهرة. د.ن.، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية، ٢٠٠١.

٨٦- د. هشام يحيى الطالب. دليل التحليل القيادى. المعهد العالى للفكر الإسلامى - الاتحاد الإسلامى العلمى للمنظمات الطلابية. ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م.

أحـكـام :

٨٧- حكم مـجلس الدولة فى ٢١ يونـيـو ١٩٥٠ ، مـجـمـوعـة أحكام مـجلس الدولة ، السنة الرابعة .

٨٨- محكمة القضاء الإدارى فى ١٠/٦/١٩٥٥ ، السنة التاسعة .

مجلات وجرائد :

٨٩- مجلة الدفاع - القوات المسلحة السعودية . العدد ١٠٩ ، ديسمبر ١٩٩٧ .

٩٠- مجلة آخر ساعة . العدد ٣٢٤٢ فى ٢٩/١/١٩٩٧ .

٩١- جريدة الأهرام ، العدد ٢٧٣٧ بتاريخ ٢٨/٢/١٩٩٧ .

المراجع الأجنبية (مترجمة) :

٩٢- براون أ . علم النفس الاجتماعى فى الصناعة . ترجمة السيد محمد خيرى وآخرين . القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٦٨ .

٩٣- تايلور/ ليونا م . الاختبار والمقاييس . ترجمة سعد عبد الرحمن . مراجعة محمد عثمان نجاتى ، مكتبة أصول علم النفس الحديث ، بيروت ، دار الشروق ، ١٩٨٣ .

٩٤- تيماشيف/ نيقولا . نظرية علم الاجتماع . ترجمة د . محمود عودة وآخرين . القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠ .

٩٥- نابلكور/ كريستيان دريش . المرأة الفرعونية . ترجمة فاطمة عبد الله محمود . الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٥ .

المراجع الأجنبية :

96- A. Allen. The Managemt Profession, New York, Mac graw - Hill Book Company. 1964.

97- Absbacher, H. L., The history of the leaderless Group Techniqus Psychology Bult, 1951.

98- Bass, B., Stogdills' Book of leadership, A surveyof Theory and Research, N. Y. free press, 1981.

99- Bennis, W. C., Revisionist Theory of leadership, Harvard Business Review Jan, Feb, 1961.

100- ______________, Transforming our work Ethic, Tour Truits of leadership Educational Ketwork News, No. 3, 1984.

101- Bess,B., Leadership, Psychology and Organizational Behavior, N. Y. Harper and brother, 1960.

102- Brown, J. H. C., The Informal Organization of Industry in R. A. Sutermeister People & Productivity, N. Y., Mac Graw - Hill Book comp, 1869.

103- Catwright D. & Zander A., Group Dynamics, Research and Theory, N. Y. Harper & Row Publisher, 1958.

104- Cecil, E. Goode, Significant Research on leadership. Personnel, March, 1951.

105- Davis, K., Human Relations at work, Mac Graw Hill, 1962.

106- Etzioni, A., Modern Organization. New Delhi. Prentice - Hall of India Private Limited, 1972.

107- Fiedler, F. E., A. Theory of leadership Effectiveness, N. Y., Mac Graw Hill, 1967.

108- Gibb, C., The Principles & Traits of ledership, J. A. S. P. 42, 1974.

109- Goldman, M., & Frass, L. A., The Effects of leader selection on Group performance siometry, 1965.

110- Hall, R., Organization, Structure and process, N. Y., Prentice - Hall Inc., Englewood Cliff. 1972.

111- Hommans, G., Group Factors in work productivity in social psychology. L. T. D., 1959.

112- Jenning E., The Anatomy of leadership, Management of Personnel Quartereley, 1961.

113- Josfson. E., International leadership, Informal Organization, S. F., 1952.

114- Kohn, M., Dynamic Management, London, Commings Publication Company, 1977.

115- Lasswell, H. D. & Kaplan A., Power and Societs, A Framework for Politcal Inquiry, N. Y., 1950.

116- Learner H. D. and Lasswel, The Policy sciences, Palse Alto, Calif, Stanbord university press, 1951.

117- Likert, Rensis, New Patters of Management, N. Y. Mac Graw - Book Comp., 1961.

118- Linebarger, Paul M. A., Psychological warefare, Ed2, Com - bat foress, washington, D. C., 1954.

119- Mac Iver, Robert, The web of Government, N. Y., Macmillan, 1947.

120- Martandale, D., The Nature and Types of Sociology of Theory, Boston, Haughton Muffun Company, 1960.

121- Parsons, T., Suggestions for a sociological Approach to the Theory of organization, Admin, Sci, Q, vol. I 1965.

122- Pascano, Catherine, Le statut juridique de managers, paris, 1964.

123- Priffner T. and Prethus, Public Administration, New York, The Ronald Press Co., Fb th ed, 1976.

124- Reits, Joseph, Behavior in organization, Irwin, Homewood, Illionois, 1987.

125- Robert, J., House, A Path, Goal of Leadership Effectiveness Administrative science Quaterly, vol., 16, 1971.

126- Sabine, G., History of Political Theory, Third Edition, Bombay, 21, B. H. Publishing, 1961.

127- Seilznick, P., leadership in Administration, N. Y., Harper Row Publishers, 1957.

128- Simon, Herbert A., Administrative Behavior, New York, Mac Millan, 1957.

129- Stogdill, Ralph M. Personnel Factors Associated with leadership in journal of Applied Psychology, vol., 25 January, 1948.

130- Tannembaum, A., Leadership, Sociological Aspects, international Encyclopedia of social sciences, vol., 9 - 10, N. Y., The Mac Millan, 1972.

131- Weissenberg. p., Introduction to Organizational behavior pennslvania, International Textbook company, 1971.

132- Wofford, J. C., Managerial Behavior, Situation factors and Productivity and Morale, Administration science Quarterly, vol. 16, March, 1971.

133- Wright, C. & Zanders, (ed.), Group Dynamics, Harper Publishers, Inc., 1968.

134- Zanden, James V., Sociology, John Willey and Sons, N. Y., 1979.

دوائر المعارف الأجنبية :

135- International Encyelopedia of the social sciences, N. Y., the free press, 1973.

إصدارات المؤلف

١- ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمى. المكتب الجامعى الحديث، الطبعة العاشرة، ٢٠٠٤.

٢- علم الاجتماع وميادينه. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٩.

٣- المجتمع - الثقافة - الشخصية - دراسة فى علم الاجتماع النفسى. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٥.

٤- المجتمع - دراسة فى علم الاجتماع - الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٥.

٥- البناء الاجتماعى - الأنساق والجماعات. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٨.

٦- تطور النظم الاجتماعية وأثرها فى الفرد والمجتمع. المكتب الجامعى الحديث، ط٤، ٢٠٠٣.

٧- الطبقات الاجتماعية. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٨.

٨- الفلسفة الاجتماعية والاتجاهات النظرية فى علم الاجتماع. المكتب الجامعى الحديث، ط٣، ٢٠٠١.

٩- التغير الاجتماعى والمجتمع. المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٨.

١٠- التنمية - اجتماعياً - ثقافياً - اقتصادياً - سياسياً - إدارياً - بشرياً. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٩.

١١- التصنيع والمجتمع - دراسة فى علم الاجتماع الصناعى. المكتب الجامعى الحديث، الطبعة الثانية، ٢٠٠٩.

١٢- الاقتصاد والمجتمع - دراسة فى علم الاجتماع الاقتصادى. المكتب الجامعى الحديث، ط٢، ٢٠٠٨.

١٣- القانون والمجتمع - دراسة فى علم الاجتماع القانونى. المكتب الجامعى الحديث، ط٢، ٢٠٠٨.

١٤- الإدارة والمجتمع -دراسة فى علم اجتماع الإدارة. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٦.

١٥- البيئة والمجتمع - دراسة فى علم اجتماع البيئة. المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٦.

١٦- الفقر والمجتمع - دراسة فى علم الاجتماع. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٨.

١٧- الأسرة والمجتمع - دراسة فى علم اجتماع الأسرة. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٣.

١٨- الدين والمجتمع - دراسة فى علم الاجتماع الدينى. مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٤.

١٩- التربية والمجتمع - دراسة فى علم اجتماع التربية. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤.

٢٠- الأدب والمجتمع - دراسة فى علم اجتماع الأدب. المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٥.

٢١- الجريمة - دراسة فى علم الاجتماع الجنائى. المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٥.

٢٢- الأيديولوجيا والمجتمع. المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٨.

٢٣- السكان من منظور علم الاجتماع. المكتب الجامعى الحديث، ط٢، ٢٠٠٦.

٢٤- الفولكلور والفنون الشعبية من منظور علم الاجتماع. المكتب الجامعى الحديث، ط٢ ، ١٩٩٣.

٢٥- التطرف والإرهاب من منظور علم الاجتماع. مؤسسة شباب الجامعة، ط٢، ٢٠٠١.

٢٦- العلاقات والإعلام من منظور علم الاجتماع. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ط٥، ٢٠٠٨.

٢٧- علم الاجتماع بين ابن خلدون وأوجست كونت. المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٩.

٢٨- العلاقات الانسانية فى مجالات: علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة. المكتب الجامعى الحديث، ط٢، ١٩٩٧.

٢٩- العلاقات الاجتماعية فى القوات المسلحة - دراسة فى علم الاجتماع العسكرى. المكتب الجامعى الحديث، الطبعة الثانية، ٢٠٠٤.

٣٠- علم اجتماع المرأة. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٨.

٣١- علم الاجتماع الأخلاقى. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الثانية، ٢٠٠٠.

٣٢- علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامع، ٢٠٠٤.

٣٣- الثقافة - دراسة فى علم الاجتماع الثقافى. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٦.

٣٤- علم الاجتماع النفسى، مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٩.

٣٥- الشخصية - دراسة فى علم الاجتماع النفسى. مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦.

٣٦- الطفل – دراسة فى علم الاجتماع النفسى. المكتب الجامعى الحديث، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٧.

٣٧- الذكاء – الأسس النفسية والاجتماعية. مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٩.

٣٨- الابتكار – الأسس النفسية والاجتماعية. المكتب الجامعى الحديث، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٧.

٣٩- الاعاقة والمعوقون – دراسة فى علم اجتماع الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٩.

٤٠- التغير الاجتماعى والتنمية السياسية فى المجتمعات النامية – دراسة فى علم الاجتماع السياسى. المكتب الجامعى الحديث، الطبعة الثالث، ٢٠٠١.

٤١- الديموقراطية والحرية وحقوق الإنسان – دراسة فى علم الاجتماع السياسى. المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٦.

٤٢- فى القوة والسلطة والنفوذ – دراسة فى علم الاجتماع السياسى. مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٧.

٤٣- الأحزاب السياسية وجماعات الضغط والمصلحة. مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٨.

٤٤- الادعاءات الصهيونية والرد عليها. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤.

٤٥- الاستعمار فى القرن العشرين. الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٥.

٤٦- العلم والبحث العلمى. دراسة فى مناهج العلوم. المكتب الجامعى الحديث، ط٨، ٢٠٠٧.

٤٧- أصول البحث العلمى. مؤسسة شباب الجامة، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦.

٤٨- فى مناهج العلوم. مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الثانية، ٢٠٠٩.

٤٩- العلمانية والعولمة من منظور علم الاجتماع. مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الثانية، ٢٠٠٩.

٥٠- العلم والتعليم والمعلم. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٦.

٥١- نظرية المعرفة – دراسة فى علم اجتماع المعرفة. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٨.

٥٢- المدينة – دراسة فى علم الاجتماع الحضرى. المكتب الجامعى الحديث، الطبعة السادسة، ١٩٩٨.

٥٣- دور المتغيرات الاجتماعية فى التنمية الحضرية – دراسة فى علم الاجتماع الحضرى. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤.

٥٤- بالاشتراك مع الأستاذ الدكتور/ عبد الهادى الجوهرى. دراسات فى علم الاجتماع الحضرى، د. ن؛ ١٩٩٤.

٥٥- بالاشتراك مع الأستاذ الدكتور/ عبد الهادى الجوهرى. دراسة فى علم الاجتماع الحضرى، دار الشروق، جامعة القاهرة، ١٩٩٧.

٥٦- مشكلات المدنية – دراسة فى علم الاجتماع الحضرى. مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٥.

٥٧- بالاشتراك مع الأستاذ الدكتور/ عبد الهادى الجوهرى. دراسات فى علم الاجتماع – مشكلات المدنية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠١.

٥٨- التخطيط الحضرى. مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٤.

٥٩- علم الاجتماع الدينى. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٥.

٦٠- دور المتغيرات الاجتماعية فى الطب والأمراض – دراسة فى علم الاجتماع الطبى. المكتب الجامعى الحديث، الطبعة الثانية، ١٩٩٩.

٦١- علم الاجتماع الطبى لشعب التمريض بالمعاهد الفنية الصحية. القاهرة، وزارة الصحة بالاشتراك مع منظمة الصحة العالمية، ١٩٩٧.

٦٢- الانثروبولوجيا فى المجال النظرى. المكتب الجامعى الحديث، الطبعة الثانية، ١٩٩٧.

٦٣- الانثروبولوجيا فى المجال التطبيقى. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٨.

٦٤- بالاشتراك مع الأستاذ الدكتور/ عبد الهادى الجوهرى. دراسات فى الانثروبولوجيا. المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٢.

٦٥- الانثروبولوجيا فى المجالين النظرى والتطبيقى. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٣.

٦٦- مشاكل وقضايا معاصرة. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٩.

٦٧- أضواء على الحياة الاجتماعية. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٩.

٦٨- سلوكيات. الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠١.

٦٩- سلوكيات إنسانية واجتماعية. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٨.

٧٠- مشاهد من الواقع الاجتماعى. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٥.

٧١- المشكلات الاجتماعية - جارى تأليفه.